Créer et gérer une petite entreprise agroalimentaire

Réussir dans l'agroalimentaire

Une collection **CTA-Gret**

— Réussir dans l'agroalimentaire —

Créer et gérer une petite entreprise agroalimentaire

Auteurs
Keith Atkinson, Barrie Axtell, Saliou Diop, Eyabi Eyabi George Divine, Peter Fellows, Happiness Mchomvu, Peggy Oti-Boateng, Robinah Sobano, Rosemary Wanjau et Rodah Zulu

Version originale : *Setting up and running a small food business*
publiée sous la direction de Peter Fellows et Barrie Axtell
éditée par CTA, 2001

Version française publiée sous la direction de Danièle Ribier (Gret)

Traduction de l'anglais : Nolwenn Marquer

Version française éditée par CTA et Gret - 2005

Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA)

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) a été créé en 1983 dans le cadre de la Convention de Lomé entre les États du groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et les pays membres de l'Union européenne (EU). Depuis 2000, le CTA exerce ses activités dans le cadre de l'Accord de Cotonou ACP-CE.

Le CTA a pour mission de développer et de fournir des services qui améliorent l'accès des pays ACP à l'information pour le développement agricole et rural, et de renforcer les capacités de ces pays à produire, acquérir, échanger et exploiter l'information dans ce domaine. Les programmes du CTA sont conçus pour : fournir un large éventail de produits et services d'information et mieux faire connaître les sources d'information pertinentes ; encourager l'utilisation combinée de canaux de communication adéquats et intensifier les contacts et les échanges d'information (en particulier entre les acteurs ACP) ; renforcer la capacité ACP à produire et à gérer l'information agricole et à mettre en œuvre des stratégies de GIC, notamment en rapport avec la science et la technologie. Le travail du CTA tient compte de l'évolution des méthodologies et des questions transversales telles que l'égalité homme-femme et le capital social.

CTA, Postbus 380, 6700 AJ Wageningen, Pays-Bas

Groupe de recherche et d'échanges technologiques (Gret)

Créé en 1976, le Gret, Groupe de recherche et d'échanges technologiques, est une association professionnelle de solidarité et de coopération internationale, qui travaille en Afrique, en Asie, en Amérique latine et aussi en Europe, pour contribuer à un développement durable et solidaire et lutter contre la pauvreté et les inégalités structurelles. Ses actions visent à accroître les revenus des populations rurales et urbaines, réduire leur vulnérabilité, améliorer leur accès à des infrastructures et des services de qualité, développer leur capacité à faire entendre leur voix.

Depuis ses origines, le Gret met un accent important sur la capitalisation d'expériences. Éditeur et diffuseur d'ouvrages spécialisés dans le développement, il produit des références techniques, méthodologiques, stratégiques et les met à disposition des acteurs du développement au Nord et au Sud à travers différentes collections.

Gret, 211-213 rue La Fayette, 75010 Paris, France

Référence :
FELLOWS P.J. et AXTELL B. (Sous la direction de), *Créer et gérer une petite entreprise agro-alimentaire*, collection « Réussir dans l'agroalimentaire », Centre technique de coopération agricole et rurale (ACP-UE), Wageningen, Pays-Bas, et Éditions du Gret, Paris, France, 2005. 280 pages, CTA, ISBN 92-9081-307-5 et Gret, ISBN 2-86844-159-9.

Copyright © 2005 du CTA, Wageningen, Pays-Bas, et du Gret, Paris, France.

Tous droits réservés. La reproduction, le stockage informatique ou la transmission sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit de tout ou partie de cette publication sans l'autorisation du CTA et du Gret est formellement interdite. Toute citation doit se conformer aux règles admises en la matière.

ISBN 92-9081-307-5
ISBN 2-86844-159-9

Conception couverture : FAB S.A., tél. : 00 32 (0)2 340 14 20
Maquette intérieure et mise en page : Hélène Gay, Gret, gret@gret.org

Préface

Ce manuel a été réalisé collectivement par des conseillers d'entreprises travaillant dans le secteur agroalimentaire dans une vingtaine de pays en développement.

Les deux codirecteurs de l'ouvrage ont présenté leur projet au Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA) et ont reçu son soutien financier et de nombreuses suggestions pour la conception de l'ouvrage. Les auteurs se sont ensuite réunis en atelier de travail à Accra au Ghana pour établir le plan détaillé du livre et se répartir les responsabilités sur chaque chapitre.

Les responsables des chapitres sont cités ci-dessous, mais chacun des auteurs a contribué à améliorer l'ensemble et le résultat est vraiment le fruit d'un travail collectif.

Chapitre 1 Dr Peggy Oti-Boateng, Technology Consultancy Centre, Université des Sciences et Technologies, Kumasi, Ghana

Chapitre 2 Eyabi Eyabi George Divine, Centre de recherche sur les pêches et l'océanographie, Limbe, Cameroun

Chapitre 3 Keith Atkinson, Imani Developments Ltd., Harare, Zimbabwe

Chapitre 4 Dr Peter Fellows, Midway Technology Ltd., Hay-on-Wye, Royaume-Uni

Chapitre 5 Barrie Axtell, Midway Technology Ltd., Hay-on-Wye, Royaume-Uni

Chapitre 6 Dr Rodah Zulu, Food technology Research Unit, National Institute for Scientific and Industrial Research, Lusaka, Zambie

Chapitre 7 Robinah Sobano, Ministère du Tourisme, du Commerce et de l'Industrie, Kampala, Ouganda

Chapitre 8 Happiness Mchomvu, UNIDO Food Processing Programme, Small Industries Development Organisation, Dar-es-Salaam, Tanzanie

Chapitre 9 Dr Saliou Diop, administrateur délégué, Institut de polymarketing et projets, Dakar-Yoff, Sénégal

Chapitre 10 Rosemary Wanjau, Roza Enterprises, Nairobi, Kenya

En bref, les clés du succès	Dr Peggy Oti-Boateng, Technology Consultancy Centre, Université des Sciences et Technologies, Kumasi, Ghana
Annexe 1	Dr Peggy Oti-Boateng, Technology Consultancy Centre, Université des Sciences et Technologies, Kumasi, Ghana
Annexe 2	Dr Peter Fellows, Midway Technology Ltd., Hay-on-Wye, Royaume-Uni
Annexe 3	Dr Peter Fellows, Midway Technology Ltd., Hay-on-Wye, Royaume-Uni

Le manuscrit a été relu par Dr Henry Lubin de Sainte-Lucie et Dr Paul Bom Konde du Cameroun qui ont apporté de précieuses améliorations au texte, en se plaçant du point de vue de leurs pays respectifs.

Nous espérons que ce manuel répondra aux besoins des petits entrepreneurs du secteur agro-alimentaire, en leur offrant une information technique et commerciale qui leur était jusqu'alors difficilement accessible.

Cet ouvrage est le premier d'une série de manuels techniques et pratiques consacrés à l'agro-alimentaire. Les prochains volumes détailleront des secteurs spécifiques (petites minoteries, boulangeries, produits laitiers, etc.) dans le souci d'aider les entrepreneurs à moderniser et à améliorer leurs entreprises au bénéfice de leurs clients et, bien entendu, de la bonne marche de leurs affaires.

Si vous trouvez ce manuel utile, merci de prendre quelques minutes pour remplir le questionnaire à la fin de l'ouvrage. Vos suggestions et commentaires seront mis à profit pour améliorer les prochains volumes de cette collection.

Les directeurs

À propos des auteurs et des chercheurs

Keith Atkinson est consultant et directeur d'Imani Development Ltd. au Zimbabwe et il s'occupe de développement commercial et industriel depuis 14 ans. Il a une grande expérience de travail dans des projets avec les agences internationales. Ses spécialités sont le commerce, le marketing, le développement des petites et moyennes entreprises et la gestion de projet.

Barrie Axtell est technologue alimentaire britannique et directeur associé de Midway Technology. Il a 30 ans d'expérience en Afrique, Asie et Amérique latine. Ses centres d'intérêts spécifiques sont les petites entreprises de séchage des fruits et légumes et de transformation de produits agricoles à forte valeur ajoutée, comme les plantes médicinales, les épices et les huiles essentielles. Il a participé à la rédaction d'une quinzaine d'ouvrages sur les technologies adaptées dans la transformation alimentaire.

Dr Saliou Diop, sénégalais, économiste doctorant en marketing, a 22 ans d'expériences en Afrique comme praticien, formateur et conseiller. Il a travaillé avec un grand nombre de petites et moyennes entreprises d'Afrique de l'Ouest et du Centre et a rédigé de nombreuses publications sur ce secteur.

Eyabi Eyabi George Divine travaille à la Station de recherche sur les pêches à Limbe au Cameroun. Il a obtenu un Master à l'Université de Humberside au Royaume-Uni. Il a une longue expérience dans la transformation artisanale et à moyenne échelle du poisson mais également dans l'ensemble de l'agroalimentaire. Il a publié plusieurs articles sur la transformation du poisson.

Dr Peter Fellows est technologue alimentaire, consultant et directeur associé de Midway Technology. Vacataire scientifique en technologie alimentaire à l'université d'Oxford Brookes (Royaume-Uni), il a occupé la chaire de l'Unesco en technologie post-récolte à l'Université de Makerere, Ouganda. Auteur prolifique, il a publié 10 ouvrages et plus de 25 articles sur les petites entreprises de transformation alimentaire. Sa spécialité l'a amené à travailler dans une vingtaine de pays, avec des entrepreneurs du secteur de la transformation alimentaire et les institutions qui les appuient.

Happiness Mchomvu, tanzanienne, est ingénieur avec huit ans d'expérience dans la promotion de l'entreprenariat féminin. Elle a travaillé pendant 6 ans avec des transformatrices et a contribué à la préparation de supports pédagogiques et de cours. Elle a contribué à la rédaction, ou rédigé elle-même, des interventions pour plusieurs ateliers concernant les femmes entrepreneurs.

Peggy Oti-Boateng est chargée de recherche à l'université des sciences et technologies au Ghana. Forte d'une expérience de plus de18 ans dans la recherche, le développement et le transfert de technologies alimentaires pour les micro, petites et grandes entreprises, elle s'intéresse plus particulièrement à l'entreprenariat féminin. Elle a également mis au point des farines infantiles à des prix abordables. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la transformation et le stockage des aliments, la nutrition et la bio-énergie.

Robinah Sobano est une économiste avec 16 ans d'expérience dans le développement de la petite industrie. Elle a obtenu un Master et un diplôme en gestion des petites et moyennes entreprises. Ses spécialités sont la planification et la gestion. Elle a formé des petits entrepreneurs dans les secteurs de la planification d'entreprise, la fabrication de métaux, la transformation agroalimentaire, le travail du bois et l'habillement.

Rosemary Wanjau est une praticienne kényane avec un *Master in Business Studies* obtenu au Royaume-Uni. Après 12 ans de travail comme fonctionnaire dans le développement et la formation, elle est devenue directrice de la formation pour la Fédération des employeurs kényans. Elle a maintenant sa propre société de conseil, *Partnership in Management and Training*. Elle a beaucoup voyagé aux États-Unis, en Europe et en Asie.

Rodah Zulu est technologue alimentaire et exerce depuis plusieurs années dans le domaine du développement d'entreprises agroalimentaires en Zambie. Parallèlement à son travail de recherche à l'unité de recherche en technologie alimentaire de l'Institut national de recherche scientifique et industrielle, elle effectue des consultations pour le compte de la FAO et du secteur privé. Elle a publié de nombreux ouvrages et articles sur les ressources alimentaires en Zambie.

Remerciements

Ce manuel n'est pas seulement le résultat d'une collaboration entre les dix auteurs susmentionnés – ce qui est sans doute une première dans la réalisation d'un tel ouvrage sur l'agroalimentaire –, bien d'autres personnes ont consacré du temps pour aider à sa préparation et à sa publication. Nous tenons à remercier tout particulièrement Chantal Guiot et Alan Jackson du CTA, pour leur aide, leurs encouragements et leurs suggestions constructives, Mathew Whitton pour les illustrations.

Peter Fellows et Barrie Axtell
Juin 2000

À propos de l'adaptation pour la version française

La traduction en français a été réalisée par Nolwenn Marquer.

L'adaptation du contenu, notamment celui des annexes, au public des pays francophones a été réalisée par Danièle Ribier (Gret, Paris, France) et Cécile Broutin (Gret Sénégal), qui ont également proposé quelques modifications au texte d'origine.

La coordination de la traduction, de l'adaptation et de la relecture a été assurée par Danièle Ribier (Gret, France).

Nous remercions également Martine François pour ses conseils techniques, Véronique Beldame pour sa recherche bibliographique et Hélène Gay du Gret pour l'iconographie et le maquettage de la version française, ainsi que Chantal Guiot du CTA pour son appui à l'édi-tion et à la coordination avec l'équipe anglophone.

Danièle Ribier, est ingénieur agronome de formation. Elle travaille depuis plus de 16 ans au Gret, où elle a notamment animé pendant six ans le réseau TPA, « Technologie et partenariat en agroalimentaire », qui réunissait chercheurs, formateurs, conseillers en entreprises et entrepreneurs de l'agroalimentaire. Elle est actuellement responsable des Éditions du Gret.

Cécile Broutin est agro-économiste et exerce depuis plus de 15 ans, en tant que responsable de programme au Gret (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), dans le domaine du développement des petites entreprises agroalimentaires et la promotion des filières en Afrique de l'Ouest. Elle a mené différents projets d'accès au conseil et à l'information pour les petites entreprises des filières céréales, lait, produits halieutiques, fruits, notamment au Sénégal, et a réalisé des consultations dans différents pays d'Afrique de l'Ouest. Elle a rédigé plusieurs ouvrages et fiches techniques sur les procédés de transformation, les expériences d'entreprises, les démarches méthodologiques d'appui-conseil aux entreprises (marketing, qualité, gestion, analyse du marché et de la consommation, etc.).

Sommaire

Comment utiliser ce manuel 11

CHAPITRE 1 : Introduction 13

Vue d'ensemble du secteur de la transformation alimentaire 13
Différences entre conservation domestique et transformation en entreprise 14
Objectifs de ce manuel 18

CHAPITRE 2 : Compréhension du produit et du procédé de transformation 25

Composition des aliments 25
Micro-organismes, détérioration des aliments et intoxication alimentaire 29
Effets de la température, de l'humidité, de l'air, de l'acidité et de la lumière 34
Conservation et transformation 37
Qualité du produit 43

CHAPITRE 3 : Choisir des produits adaptés 49

Importance de l'étude de faisabilité 49
Choix du produit 52
Évaluation de la demande par une étude de marché 54
Test et lancement du produit 64

CHAPITRE 4 : Contrats avec les fournisseurs, les détaillants et les clients 75

Achats de matières premières et d'ingrédients 75
Accords avec des détaillants et des grossistes 78
Accords avec d'autres acheteurs et contrats institutionnels 79
Contrats de maintenance 80
Contrats avec des consultants et des conseillers 81
Contrats de travail 82
Contrats avec les consommateurs : garanties sur les produits vendus et responsabilité du fabricant 83

CHAPITRE 5 : Lancement de la production 89

Introduction 89

Conception et construction du bâtiment 90
Infrastructures 94
Équipements et installations 99
Sources d'approvisionnement en équipements et en intrants 104

CHAPITRE 6 : Aspects juridiques 111

Enregistrement d'une entreprise 111
Fiscalité 113
Lois sur les produits alimentaires 114
Étiquetage des aliments 117
Hygiène alimentaire 122
Poids et mesures 123

CHAPITRE 7 : Planification et gestion financières 129

Calcul des coûts nécessaires au fonctionnement de l'entreprise 130
Sources de financement 133
Gestion financière 134
États financiers 137
Facteurs influant sur la planification financière 141

CHAPITRE 8 : Tenue de comptes et archivage des données 145

Importance de la tenue de comptes et d'archives 145
Types de données à conserver 147

CHAPITRE 9 : Service à la clientèle 161

Le concept de service à la clientèle 161
Comment trouver des clients 163
Comment fidéliser les clients 172
Développement de la stratégie marketing 189

CHAPITRE 10 : Gestion de l'entreprise 195

Gestion de la production 195
Gestion de l'assurance qualité 202
Gestion du personnel 211
Amélioration de la productivité 218
Protection de l'environnement local et de l'environnement en général 226

En bref : les clés du succès 233

Annexe 1 : Plan d'affaires 235
Annexe 2 : Bibliographie 251
Annexe 3 : Institutions qui appuient les petites entreprises de transformation alimentaire 257
Glossaire et sigles 267
Index 275
Questionnaire pour le lecteur 279

Comment utiliser ce manuel

Ce livre est destiné à servir de guide pratique pour améliorer la conduite des petites entreprises agroalimentaires – chaque volet de cette activité fait l'objet d'un chapitre distinct. Vous pouvez donc aisément retrouver le chapitre portant sur le domaine qui pose un problème particulier dans votre entreprise.

Si vous souhaitez créer une entreprise ou simplement améliorer vos activités, nous vous suggérons de lire l'ensemble de l'ouvrage et de noter les informations dont vous avez besoin dans l'espace prévu à cet effet à la fin de chaque chapitre, dans les **Notes de lecture**.

Toutefois, la gestion d'une petite entreprise est une activité à temps plein, et peut-être n'avez-vous actuellement pas le temps de lire la totalité du livre. C'est pourquoi nous avons prévu plusieurs modes de consultation, pour retrouver rapidement les points essentiels dans chaque domaine.

Tout d'abord, vous pouvez consulter **Les clés du succès** au début de chaque chapitre. Elles résument les actions à mettre en œuvre pour améliorer l'aspect particulier de votre entreprise traité dans le chapitre.

Ensuite, les idées et les points importants sont mis en valeur dans le texte par un encadré grisé aux coins arrondis. Y sont indiquées les erreurs fréquentes ou les aspects auxquels vous n'avez peut-être pas pensé.

Si vous voulez connaître les points principaux d'un chapitre, consultez le **Résumé du chapitre** à la fin de chaque chapitre.

Enfin, toujours à la fin de chaque chapitre, vous trouverez une **Liste de contrôle pour l'entrepreneur**, où vous pourrez cocher les principales mesures à mettre en œuvre pour améliorer votre entreprise dans le domaine abordé dans le chapitre.

chapitre 1

Introduction

VUE D'ENSEMBLE DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

Une grande partie de la production agricole de la planète, en particulier dans les pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique), est exposée au risque de perte par détérioration des produits. Pour faire face à ce risque, les agriculteurs vendent leurs surplus commercialisables dans les quelques semaines qui suivent la récolte, à des prix dérisoires. Puis, quelques mois seulement après la récolte, les prix des produits alimentaires doublent, voire triplent en raison du manque de capacité de stockage des agriculteurs.

La transformation alimentaire constitue un moyen de réduire les pertes post-récolte, d'allonger les durées de conservation et, ainsi, d'augmenter les revenus des producteurs. Elle permet par ailleurs un renforcement de la sécurité alimentaire, ainsi que des améliorations dans les domaines de la nutrition et de la santé.

Cependant, la transformation alimentaire va plus loin que la simple conservation des aliments. Elle génère également toute une gamme d'activités productives. Les produits alimentaires peuvent être transformés pour une consommation immédiate (par exemple dans les établissements de restauration), mais la transformation peut aussi être destinée à ajouter de la valeur à des matières premières et à générer un revenu pour les entrepreneurs et leur main-d'œuvre. Par ailleurs, ces produits peuvent être transformés en vue d'une modification de leurs « qualités culinaires » (couleur, goût, texture, etc.), ce qui permet de varier le régime alimentaire des consommateurs et de créer de la valeur ajoutée.

La transformation peut être réalisée au moyen d'équipements et de technologies simples au niveau artisanal, ou impliquer des technologies sophistiquées à une échelle de production supérieure. Par exemple, le séchage des aliments peut donner lieu à deux types d'activités : à un premier niveau de production, des aliments tels que les graines et les légumes secs sont séchés au soleil en grande quantité, pour assurer leur conservation. Ce procédé ajoute peu, voire pas de valeur au produit (l'objectif est de garantir la sécurité sanitaire). À une autre échelle, un séchoir au fioul peut être utilisé pour sécher de plus petites quantités d'aliments à forte valeur ajoutée, comme les épices, qui sont ensuite vendus dans un emballage attractif. Cette seconde méthode requiert un plus grand savoir-faire technique et un investissement financier plus élevé.

Les clés du succès

> Chapitre à lire absolument.

C'est cette seconde catégorie de produits alimentaires, à forte valeur ajoutée, qui présente le plus grand potentiel de profit pour les entrepreneurs des pays ACP. Cependant, quelle que soit l'activité choisie, la clé du succès consiste à trouver les bons clients et à maintenir le niveau de qualité recherché par ces clients.

Au moment de choisir une activité de transformation alimentaire, il convient d'examiner les points suivants :

- le type de produit fini ;
- la durée de stockage prévisible ;
- le niveau (ou l'échelle) de production ;
- la capacité financière du propriétaire de l'entreprise ;
- enfin et surtout, les clients visés et leurs exigences.

Les méthodes de transformation alimentaire peuvent être simples et peu coûteuses (comme la pasteurisation, le séchage, le fumage, le saumurage ou la cuisson au four), ou plus complexes et onéreuses, comme la mise en bouteille, la surgélation et l'extrusion, pour n'en citer que quelques-unes. Ce livre décrit les types de procédés qui peuvent générer de la valeur ajoutée dans les pays ACP.

DIFFÉRENCES ENTRE CONSERVATION DOMESTIQUE ET TRANSFORMATION EN ENTREPRISE

Conservation domestique

La conservation des aliments est une technologie des plus usitées. Elle est pratiquée dans tous les foyers, généralement par les femmes. Dans le monde entier, les bonnes pratiques de gestion ménagère assurent la conservation des fruits et des légumes, la production d'huiles et de farines dans les périodes de surplus alimentaires, afin de disposer de réserves pour les périodes de pénurie. Les préparations, confitures, pains, biscuits ou jus de fruits maison font la fierté de ceux qui les préparent, certains allant jusqu'à les présenter lors de foires ou expositions dans leur village ou dans leur région.

La transformation sur l'exploitation agricole ou dans les foyers, destinée à conserver les aliments qui seront consommés ultérieurement par une famille, recourt généralement à des équipements très peu coûteux (voire pas du tout), qui ont souvent d'autres usages dans le foyer, comme les marmites, les ustensiles et les divers contenants pour le stockage. Si le traitement des aliments requiert dans ce cas un certain savoir-faire pour obtenir la durée de conservation requise et éliminer tout risque d'intoxication alimentaire, les seuls consommateurs sont les membres de la famille, moins exigeants quant à la qualité des produits que ne le sont les clients qui achètent des aliments commercialisés.

Transformation en entreprise

Au contraire de la conservation « maison », les transformateurs fournissent des aliments à des personnes inconnues. La qualité de leurs produits doit être comparable à celle proposée par leurs concurrents. Cela implique des décisions de planification plus prudentes, plus détaillées et plus interconnectées – même pour les personnes disposant d'un certain savoir-faire technique dans les sciences ou les technologies alimentaires.

La transformation doit être effectuée dans des conditions contrôlées, suivant un procédé et une succession d'étapes spécifiques, afin de garantir une qualité uniforme de tous les lots d'aliments. Pour parvenir à ce résultat, l'entrepreneur doit mettre en œuvre une étude de faisabilité, une assurance qualité, une planification à long terme et maintenir de bonnes relations contractuelles avec ses fournisseurs et ses distributeurs.

Il existe quatre échelles d'activité de transformation alimentaire à but commercial :

- les micro-entreprises ;
- les petites entreprises ;
- les entreprises moyennes ;
- les grandes entreprises.

On trouve plusieurs définitions de ces diverses catégories. Le tableau 1.1 présente la définition que nous avons choisie dans cet ouvrage.

TABLEAU 1.1 Définition des échelles d'activité appliquées dans ce livre

Échelle d'activité	
Micro-entreprise	Moins de 5 employés, capital inférieur à 1 000 dollars
Petite entreprise	5-15 employés, capital compris entre 1 000 et 50 000 dollars
Moyenne entreprise	16-50 employés, capital compris entre 50 000 et un million de dollars
Grande entreprise	Plus de 50 employés, capital supérieur à un million de dollars

Micro-entreprises

À l'échelle micro (ou échelle informelle), les transformateurs utilisent des méthodes traditionnelles, à forte composante en main-d'œuvre, dans le but de générer un revenu pour satisfaire les besoins supplémentaires de la famille (achat de chaussures, frais de scolarité, etc.). Ils transforment les aliments pour les vendre dans leur voisinage ou sur les marchés locaux. Ces entreprises peuvent être considérées comme de simples activités génératrices de revenus, car elles sont peu susceptibles de se développer. En général, elles présentent les caractéristiques suivantes :

- elles disposent rarement du capital nécessaire pour investir dans des équipements spéciaux de transformation et d'assurance qualité ;

- elles ne sont pas soumises à toutes sortes de taxes ;
- elles ne concluent pas de contrats avec des fournisseurs ;
- elles ne sont pas capables d'honorer des commandes régulières de détaillants qui exigent un approvisionnement garanti et une qualité constante ;
- elles peuvent interrompre la production en l'absence d'un besoin pressant de revenus.

Les micro-entreprises ont généralement du mal à concurrencer les produits provenant d'entreprises plus importantes ou les produits importés, qui présentent des emballages plus attrayants et une qualité plus uniforme. Elles ne sont pas en mesure d'appliquer des technologies sophistiquées, ou d'utiliser des équipements qui leur permettraient de réaliser des économies d'échelle et d'opérer un meilleur contrôle sur les conditions de transformation.

Cependant, les entreprises de ce type sont très nombreuses dans les pays ACP, et, avec de la persévérance, des conseils et une aide en capital, certaines parviennent à se développer et à accroître leur échelle de production. Elles sortent alors des cuisines et des patios pour gravir progressivement les échelons du développement d'entreprise.

Petites et moyennes entreprises

Le passage de la transformation « maison », de type activité génératrice de revenus, à la petite ou moyenne entreprise implique des efforts dans les domaines de l'acquisition de compétences, de la gestion, de la planification financière, de l'assurance qualité, des normes alimentaires, du conditionnement et de l'emballage, de la protection de l'environnement par la gestion des déchets, de l'image de l'entreprise, etc.

Ce manuel est destiné aux petites entreprises et micro-entreprises qui aspirent à accroître leur échelle de production.

Citons un exemple de ce type d'expansion : celui de certains entrepreneurs qui ont relevé le défi de produire pour un marché haut de gamme, visant des consommateurs ayant une prédilection pour les recettes maison, qu'ils ne savent pas préparer ou n'ont pas le temps de le faire. À ce niveau d'exploitation, il n'est pas nécessaire de recourir aux techniques de gestion complexes utilisées par les grandes entreprises, mais les entrepreneurs doivent appliquer un certain nombre de principes de marketing, de gestion financière et d'assurance qualité, qui font l'objet des chapitres suivants.

Le niveau d'exploitation et les types de problèmes auxquels sont confrontées les entreprises de cette catégorie sont différents de ceux des micro-entreprises. En général, elles emploient davantage de personnes, et le propriétaire ou le gérant doit avoir des compétences en planification de production et en gestion du personnel. Elles nécessitent par ailleurs un investissement plus élevé, en terrain ou en équipements. Pour les propriétaires, l'entreprise est la principale source de revenus, et ils s'y consacrent à plein temps. Ils réservent des locaux à leurs activités de transformation et investissent dans des équipements spéciaux. Parfois, ils ont recours aux services de conseillers commerciaux ou de techniciens alimentaires pour les assister dans leurs activités d'étude de marché, de mise au point de produits ou de gestion financière.

À cette échelle, les entrepreneurs sont souvent confrontés à la forte concurrence des grandes entreprises locales ou multinationales, et des produits importés équivalents. Ils tentent de les concurrencer par les prix, grâce à des coûts de main-d'œuvre et de distribution moins élevés. Généralement leurs principales difficultés sont les suivantes :

- leur manque d'accès à des petits équipements ou à des matériaux d'emballage à des prix abordables et dans les quantités requises ;
- le manque de connaissances techniques concernant le produit, la planification de la production, le calcul des coûts ou l'assurance qualité ;
- le manque d'accès au financement.

Pour ces entrepreneurs, des formations adaptées, ou des manuels tels que le présent ouvrage, peuvent être d'une grande aide pour comprendre à la fois les aspects techniques et commerciaux de leur production. Ils peuvent également bénéficier de l'assistance de services de conseil à la petite entreprise pour trouver des fournisseurs d'équipements et d'emballages, et commercialiser correctement leurs produits.

En présence d'un environnement politique stable, d'un climat économique favorable et de mesures gouvernementales encourageant les productions de substitution aux importations, ces petites et moyennes entreprises peuvent connaître un franc succès, et certaines parviennent à se développer jusqu'à atteindre l'échelle de grandes entreprises de transformation.

Ce manuel fournit des informations et des idées pour aider les entreprises de transformation alimentaire, petites à moyennes, dans l'environnement économique en constante évolution des pays ACP.

P. Fellows

ILLUSTRATION 1.1 Une petite entreprise de transformation alimentaire qui réussit

Grandes entreprises

Lorsqu'elles sont correctement gérées, les grandes entreprises de transformation alimentaire procurent des emplois indispensables à de nombreuses personnes qui ne sont pas en mesure de fonder leur propre entreprise ou ne souhaitent pas le faire. Les entreprises de cette catégorie effectuent des investissements importants dans les usines et les équipements. Certaines bénéficient du financement d'opérateurs étrangers recherchant des opportunités d'investissement. D'autres sont des entreprises franchisées ou d'anciennes entreprises publiques. Certaines grandes entreprises possèdent leur propre laboratoire de contrôle qualité et sont en contact avec des institutions de recherche et développement.

Ces entreprises sont source de revenus pour leurs propriétaires, mais elles emploient également un grand nombre de personnes, qualifiées ou non, et procurent des revenus à beaucoup d'autres familles de façon plus indirecte, par les liens existant avec les agriculteurs, les distribu-

teurs, etc. En Ouganda, par exemple, on estime que le secteur de la transformation du poisson emploie directement 2 000 personnes dans les usines et procure des revenus à 500 000 autres personnes dans les activités de pêche, de distribution, etc. La taille d'une famille moyenne étant de huit personnes, cela signifie que ce secteur assure directement ou indirectement la subsistance de quatre millions de personnes au total (soit 20 % de la population).[1]

Les grandes entreprises sont confrontées à des problèmes spécifiques, notamment des politiques fiscales prohibitives, une concurrence caractéristique des économies de marché qui entraîne des importations à bas prix, des contrôles inadéquats par les organismes de normalisation concernant la qualité des matières premières et des matériaux de conditionnement importés, et une information imparfaite concernant les marchés et les exigences des consommateurs des marchés nationaux ou d'exportation. Ce livre n'est pas particulièrement destiné aux propriétaires de ces grandes entreprises, mais il peut être utile comme outil de formation pour les nouveaux employés, ou à titre de guide introductif pour les chefs d'entreprise non spécialisés, afin de leur donner une idée des activités à mettre en œuvre dans les différents domaines de leur entreprise.

Fort heureusement, les gouvernements des pays ACP commencent à prendre conscience du rôle prépondérant de l'industrie alimentaire dans le commerce extérieur : un secteur alimentaire de qualité peut ajouter de la valeur aux produits de base destinés à l'exportation et contribuer à réduire les importations. L'avenir de ces entreprises dans les pays ACP dépend largement des entrepreneurs eux-mêmes et de leur capacité à mieux connaître leurs produits, à mettre l'accent sur l'assurance qualité, à mettre en œuvre une bonne planification financière, une politique de service à la clientèle irréprochable, une démarche marketing offensive et une gestion dynamique.

OBJECTIFS DE CE MANUEL

En leur qualité de spécialistes de la transformation alimentaire, les auteurs sont souvent sollicités par :

- les promoteurs ;
- le personnel des agences de développement ;
- les décideurs ;
- les organisations non gouvernementales (ONG) soutenant des groupes de femmes ;
- les jeunes diplômés ; ou
- de jeunes chômeurs souhaitant s'établir comme petits entrepreneurs, qui leur demandent comment créer une entreprise et assurer le succès d'une activité de transformation alimentaire.

P. Fellows

ILL. 1.2 Les informations contenues dans ce livre peuvent être utilisées comme ressources pour la formation des transformateurs alimentaires

[1] Source M. Lubowa, Midway Centre, Kampala, Ouganda (voir annexe 3).

Par ailleurs, un transformateur déjà établi peut leur demander conseil pour optimiser la gestion durable et rentable de son entreprise sur un marché libéralisé en constante évolution.

Ce manuel entend fournir des conseils et des informations pratiques concernant les techniques, les aspects juridiques et réglementaires, le marketing et la gestion, afin d'aider les conseillers et les entrepreneurs à gérer durablement leurs activités.

Ces activités peuvent avoir les objectifs suivants :

- ajouter de la valeur aux produits alimentaires locaux destinés au marché national ou à l'exportation ;
- contribuer au développement économique de leur pays ;
- promouvoir l'autonomie économique des femmes ;
- améliorer le statut nutritionnel et le niveau de vie des familles par un accroissement des revenus des ménages.

Lectorat visé

Ce manuel est conçu pour aider les catégories suivantes :

- entrepreneurs qui débutent dans la transformation alimentaire ;
- entrepreneurs déjà actifs dans ce secteur qui souhaitent développer leur entreprise ;
- organisations de développement et ONG qui travaillent avec des petites entreprises ou des petits producteurs (agriculteurs, éleveurs et pêcheurs) ;
- formateurs ;
- décideurs ;
- étudiants en sciences et techniques agricoles ou alimentaires qui souhaitent se familiariser avec le fonctionnement réel d'une entreprise agroalimentaire.

Portée de ce manuel

Cet ouvrage fournit des informations sur les principaux aspects relatifs à la création et à la gestion d'une entreprise agroalimentaire rentable. Ce **chapitre introductif** pourra vous donner un aperçu de l'ensemble du manuel, et même peut-être éveiller votre intérêt et vous convaincre de vous lancer dans une entreprise de transformation alimentaire.

À l'origine de la création d'une entreprise, il y a un « rêve » ou une bonne idée, que l'on laisse mûrir jusqu'à sa concrétisation. Il faut tout d'abord s'assurer que cette idée est viable, puis convaincre d'autres personnes de ses chances de succès. Un entrepreneur doit connaître toutes les étapes par lesquelles il devra passer pour faire de son rêve une marchandise commercialisable. L'une de ces étapes consiste à déterminer les caractéristiques naturelles des matières premières et la qualité recherchée pour le produit final. L'entrepreneur doit prendre le temps d'examiner la composition des aliments qu'il souhaite transformer et leur mode de détérioration microbienne, afin de pouvoir renforcer leur qualité et accroître ou diversifier sa gamme de produits. Ces aspects sont décrits en détail dans le **chapitre 2**.

Avant que les compétences techniques ainsi acquises ne puissent être converties en revenus, il faut procéder à une étude de faisabilité. Celle-ci doit porter sur les méthodes et technologies de production envisagées, les conditions commerciales locales, les marchés potentiels et le calcul des revenus et des coûts qui pourront être générés par la future entreprise. Le **chapitre 3** insiste très clairement sur ce point : ces étapes sont un passage obligé avant tout investissement.

Il convient également d'établir une stratégie marketing, qui doit comprendre une évaluation de la demande, un calcul de la part de marché, un test et un plan de lancement du produit. Ces aspects essentiels seront traités dans les **chapitres 3 et 9**.

Pour assurer la pérennité du fonctionnement d'une entreprise de transformation alimentaire, il importe également de garantir un approvisionnement en matières premières de bonne qualité, dans les quantités adéquates et en temps voulu. En général, les petits entrepreneurs procèdent directement aux achats de matières, mais l'approvisionnement devient plus compliqué à mesure que l'échelle de production s'accroît. Les entrepreneurs peuvent également rencontrer des problèmes en raison des retards de paiement des détaillants ou des grossistes chargés d'écouler leurs produits. Le **chapitre 4** traite des relations, contractuelles ou autres, qui doivent s'établir avec les fournisseurs, les détaillants et les clients. Si vous envisagez de recourir aux services d'un consultant, ce chapitre contient également des informations à ce sujet.

La production de produits alimentaires sûrs et de bonne qualité ne dépend pas uniquement des capacités techniques et financières. La conception et la construction du local de l'entreprise sont également des facteurs important pour l'hygiène et la salubrité de l'environnement. Le **chapitre 5** donne une idée de la façon dont un local doit être conçu pour assurer la sécurité et l'hygiène des activités de transformation alimentaire. Il contient des suggestions concernant les équipements, l'aménagement et les installations, de même que les services d'approvisionnement en eau et en électricité. L'utilisation d'équipements adaptés et qui peuvent être nettoyés facilement est indispensable pour une production alimentaire de haute qualité. Ce chapitre fournit également des recommandations pour l'approvisionnement en équipements, en emballages et en ingrédients pour la transformation et le conditionnement. Par ailleurs, il propose des plans d'installations d'unités de production conçus pour optimiser les flux de matériaux et ainsi l'efficacité.

Si l'étude de faisabilité aboutit sur une décision de lancer l'activité, l'étape suivante consiste à enregistrer légalement l'entreprise. Chaque pays ACP a sa propre législation sur la création et la gestion des entreprises agroalimentaires. Le non-respect des obligations légales peut compromettre un bon projet d'entreprise et entraîner des pertes considérables. Le **chapitre 6** donne un aperçu des informations légales à collecter et précise comment les obtenir auprès des autorités responsables. Il explique la nécessité de comprendre les lois régissant les locaux de production, celles appliquées aux entreprises et celles concernant les produits alimentaires, ainsi que les régimes fiscaux dans les pays ACP.

Grâce à une planification détaillée, le chef d'entreprise peut mettre en évidence les carences au niveau du contrôle financier, de la production, du marketing ou de la gestion, telles qu'elles peuvent survenir dans le fonctionnement d'une petite entreprise. Les **chapitres 7 à 10** contiennent des suggestions pratiques et des études de cas pour l'aider à contourner, à contrer ou à résoudre ces problèmes.

Les aspects financiers, par exemple, sont toujours problématiques dans une entreprise, mais rares sont les entrepreneurs qui établissent un bon plan d'affaires, plus rares encore sont ceux qui l'appliquent pour guider le développement de leur entreprise. Un contrôle attentif des finances et une bonne tenue de la comptabilité sont essentiels pour assurer un fonctionnement rentable de l'entreprise et sécuriser les investissements pour son développement futur. Ces aspects sont décrits dans les chapitres 3 et 7.

Les propriétaires ignorent souvent à quel point il est important de savoir comment l'argent entre et sort de l'entreprise. Or, une telle attitude met en péril la rentabilité, voire la survie de l'entreprise. Le chapitre 7 fournit une liste détaillée des choses à faire et à ne pas faire dans la planification et la gestion financières. Il décrit également les différents aspects de la gestion financière (comptabilité, contrôle des coûts, budgétisation, collecte de fonds et trésorerie), ainsi que des modèles d'états financiers : compte des recettes et des dépenses, bilan financier, tableau des flux de trésorerie, et analyses du seuil de rentabilité.

Le chapitre 8 passe en revue les écritures comptables nécessaires pour permettre une gestion correcte et des prises de décision rapides. Il aborde également la nécessité d'archiver certaines données utiles au suivi et au contrôle de gestion dans une entreprise, notamment celles concernant la production, les ventes, le personnel, l'assurance qualité, le marketing et la maintenance. Lorsqu'elles sont collectées de manière régulière, systématique et précise, toutes ces données peuvent être utilisées pour faire des prévisions sur les performances de l'entreprise et lui donner un avantage sur ses concurrents dans un environnement compétitif.

Une entreprise peut disposer des meilleures compétences en technique, gestion et marketing : elle ne parviendra pas à optimiser ses ventes si elle n'adopte pas l'attitude qui convient à l'égard de ses clients. Il est essentiel de garder à l'esprit que les clients sont les personnes les plus importantes dans l'entreprise, et tous les efforts doivent être faits pour les fidéliser. Le chapitre 9 contient des suggestions pratiques pour trouver et garder des clients. La fidélisation de la clientèle passe par des études de marché et des prises de décisions adaptées visant la satisfaction des attentes des clients. Fidéliser sa clientèle requiert également d'avoir une stratégie de marché dans la durée.

Ce chapitre met en évidence les connexions existant entre marketing et ventes, et donne des exemples pratiques de promotion des produits alimentaires par un étiquetage et une publicité attractifs. Il fournit des repères pour une meilleure combinaison produit-prix-promotion-distribution pour vendre les produits.

Face à une forte concurrence, même les plus petites entreprises ont besoin d'envisager la mise au point de nouveaux produits et de découvrir des niches de marché. Pour être unique, l'entreprise doit également être identifiable par sa marque et son emballage attrayant. Le chapitre 9 détaille ces aspects et les illustre d'exemples concrets. Il contient également des idées sur la façon dont une entreprise peut maintenir une bonne image auprès de la clientèle.

Ainsi, un chef d'entreprise doit posséder des compétences en technique, en gestion, en marketing et en relations publiques, et exceller dans le domaine du service à la clientèle. Ce manuel montre exactement comment développer ou parfaire ces compétences.

Même s'il possède ces compétences, le chef d'une entreprise de transformation alimentaire peut rencontrer des problèmes s'il n'exerce pas un contrôle suffisant sur ce qui se passe dans son entreprise. Lorsqu'un propriétaire ignore quelles compétences ses employés doivent avoir pour faire correctement leur travail, ou quelles mesures incitatives mettre en œuvre pour les motiver, il va au devant de problèmes. Par ailleurs, une planification précise des achats et de la production permet de limiter les pertes. Le **chapitre 10** insiste sur l'importance d'une gestion efficace de l'entreprise, qui passe par une attitude responsable vis-à-vis des personnes qui y travaillent et un contrôle sur les matériaux et les autres ressources.

ILLUSTRATION 1.3 Un personnel compétent et motivé est essentiel pour l'entreprise

Dans certaines entreprises de transformation alimentaire, les efforts d'augmentation de la productivité et des bénéfices se font au détriment de la qualité des produits. Le **chapitre 10** souligne le caractère primordial de l'assurance qualité à toutes les étapes, depuis l'achat des matières premières et des ingrédients jusqu'à la distribution, en passant par la transformation, le conditionnement et le stockage. Ce chapitre passe en revue les étapes pratiques de l'assurance qualité totale. Enfin, les transformateurs sont souvent des techniciens qui sous-estiment l'importance d'une bonne gestion du personnel. Les personnes qui travaillent dans une entreprise constituent son principal actif, car elles sont la seule ressource présentant un potentiel illimité lorsqu'elle est correctement gérée. Prenez le temps de lire attentivement la partie « Protection de l'environnement local et de l'environnement en général » (voir page 220) pour évaluer votre entreprise. L'investissement en capital humain peut avoir une influence considérable sur la productivité et le succès d'une entreprise.

Le bien-être et la sécurité du personnel sont également essentiels pour accroître la productivité. Il convient de respecter un certain nombre de lois et de réglementations : le manquement à ces obligations peut entraîner des poursuites judiciaires et aboutir à la fermeture de l'entreprise. Négliger la santé et la sécurité de la main-d'œuvre peut détruire des années de travail. C'est pourquoi les entrepreneurs doivent être conscients des efforts à faire pour protéger l'environnement autour de leur exploitation – à la fois pour réduire leurs coûts et pour préserver le bien-être présent et futur des populations.

À la fin de ce manuel, vous trouverez un **résumé des clés du succès**, ainsi que des **annexes** contenant des sources d'informations complémentaires, et un répertoire d'institutions auprès desquelles vous pourrez vous renseigner.

En conclusion, ce manuel s'adresse à toute personne impliquée dans le secteur de la transformation alimentaire dans les pays ACP, ou à celles qui envisagent de créer une entreprise agroalimentaire. Il contient des informations, des conseils, des études de cas et des illustrations pratiques expliquant comment créer et gérer une entreprise de transformation alimentaire, et comment la maintenir sur un marché en constante mutation.

À propos de l'informatique

De plus en plus de grandes entreprises alimentaires ont recours à l'informatique, et notamment :

- au traitement de texte pour les commandes, les factures, la correspondance, etc. ;
- aux tableurs pour les calculs des coûts des produits, la trésorerie, la planification de la production et le contrôle des stocks ;
- aux bases de données de clients, fournisseurs et concurrents.

Comme les prix du matériel informatique ne cessent de baisser, on peut s'attendre à ce que les moyennes et petites entreprises commencent elles aussi à s'équiper d'ordinateurs. Un conseil d'experts sur place est nécessaire pour sélectionner le système adapté et se protéger contre les variations de l'alimentation électrique.

Par ailleurs, le courrier électronique est de plus en plus utilisé pour les communications commerciales, les commandes et les ventes. Lorsque les connexions téléphoniques sont fiables et d'un coût abordable, les entreprises ont recours à Internet pour accéder à des informations du monde entier. À l'avenir, ce média sera probablement utilisé pour les ventes et la publicité. Vous trouverez une liste de quelques sites Web utiles en annexe 2.

chapitre 2

Compréhension du produit et du procédé de transformation

Dans ce chapitre, nous exposons quelques principes de base et données techniques de la transformation alimentaire. Précisons cependant qu'il s'agit uniquement d'un survol des sciences et technologies agroalimentaires. Vous trouverez des informations plus détaillées dans les ouvrages mentionnés en annexe 2, ainsi que dans les prochains manuels à paraître dans cette collection.

COMPOSITION DES ALIMENTS

Il est important pour les entrepreneurs de bien connaître la composition des aliments qu'ils produisent, car celle-ci influence à la fois le procédé de fabrication et le niveau de risque pour la santé des consommateurs. La composition des aliments peut être décrite de trois façons :

- leur composition physique (par exemple : poids, pourcentage de matière utile) ;
- leur composition chimique (par exemple : teneur en protéines, graisses, amidon, sucres) ;
- leur composition nutritionnelle (par exemple : acides aminés, minéraux, vitamines et facteurs anti-nutritionnels).

Les clés du succès

> Apprenez à connaître la composition de vos matières premières et de votre produit final afin de garantir la salubrité de ce dernier.

> Faites attention aux micro-organismes qui peuvent être présents au cours de la transformation pour éviter la détérioration des aliments et prévenir les risques d'intoxication alimentaire.

> Efforcez-vous de comprendre les principes scientifiques qui sous-tendent votre procédé de transformation et les facteurs qui peuvent entraîner l'altération de vos aliments. Vous pourrez stopper la contamination, la détérioration et les pertes financières.

> Identifiez les risques de contamination de votre produit par les employés ou les méthodes de production.

> Veillez à l'application de procédures correctes dans la manipulation des aliments, afin de prévenir les intoxications alimentaires.

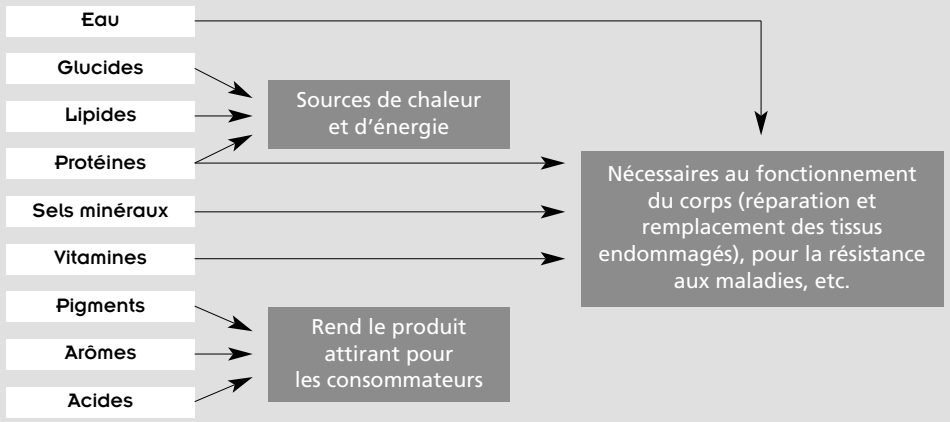
Composition physique

Il s'agit d'une description de l'aliment en termes de qualités physiques : par exemple, le rendement de différentes parties d'une plante cultivée ou la quantité de viande comestible sur une carcasse. Le rendement de la matière utilisable après épluchage ou décorticage est important pour l'entrepreneur, l'objectif étant de réduire le gaspillage et les coûts (voir chapitre 10). Lors de la transformation de pommes de terre, par exemple, les pertes dues à l'épluchage sont bien moindres lorsque l'on utilise uniquement des grosses pommes de terre. Cela augmente la quantité de matière utilisable et donc la rentabilité.

Composition chimique

Les aliments sont composés d'un grand nombre d'éléments chimiques, qui leur confèrent une texture, un goût, une couleur et une apparence. De légères différences de composition peuvent avoir des effets considérables sur la qualité d'un aliment. L'illustration 2.1 montre l'importance nutritionnelle des principales composantes des aliments.

ILLUSTRATION 2.1 La composition et l'utilisation des aliments



Source : De Proudlove, 1985

Un entrepreneur doit connaître la composition des aliments qu'il transforme, car elle peut influencer par exemple :

- la température à laquelle le produit doit être chauffé pour minimiser la perte de vitamines et de couleurs (pigments) ;
- la durée de conservation du produit (certaines huiles, par exemple, deviennent rapidement rances, tandis que d'autres sont stables) ;
- les types de micro-organismes qui peuvent se développer dans l'aliment. Cet aspect est très important pour protéger les aliments contre la détérioration et prévenir les intoxications alimentaires.

Par ailleurs, les aliments contiennent des protéines appelées enzymes, qui se développent naturellement en induisant diverses modifications au niveau de la texture, de la couleur et du goût des aliments. C'est pourquoi les enzymes entraînent la détérioration des aliments s'ils ne sont pas désactivés ou détruits au cours de la transformation.

Des exemples de compositions chimiques d'aliments sont présentés dans le tableau 2.1, et certaines composantes nutritionnelles des aliments sont énumérées dans les tableaux 2.2 et 2.3.

TABLEAU 2.1 Composition de quelques aliments (%)

Aliment	Eau	Protéines	Lipides	Sels minéraux	Total matière sèche
Poisson maigre	81	16	1	1	19
Poisson gras	60-80	18	1-20	1,5	20-40
Pomme de terre	76	2	0	1	24
Blé	14	12	2	2	86
Lait	88	3	4	1	12

TABLEAU 2.2 Teneur en minéraux de quelques aliments et besoins quotidiens pour les adultes

Minéraux	Besoins quotidiens (mg)	Teneur en mg/100 g des aliments							
		Filet de cabillaud	Filet de hareng	Pomme	Chou	Bœuf	Pommes de terre (sans la peau)	Riz blanc	Lait
Sodium	2 000	77	67	2	7	88	7	6	50
Potassium	1 000	320	340	120	280	350	570	110	150
Chlore	-	110	76	1	23	76	79	24	95
Calcium	400-1 000	16	33	4	57	7	8	4	120
Magnésium	300	23	29	5	17	24	24	13	12
Phosphore	1 300	170	210	8	54	190	40	100	95
Fer	10-15	0,3	0,8	0,3	0,6	1,6	0,5	0,5	0,08
Iode	0,15-0,3	0,15	0,05	tr	tr	0,01	0,002	0,003	0,005
Cuivre	2	0,06	0,12	0,04	0,03	0,17	0,15	0,06	0,02
Zinc	15	0,4	0,5	0,1	0,3	4	0,3	1,3	0,35

tr = trace

Composition et sécurité sanitaire

Les aliments peuvent contenir des substances nocives, qu'il s'agisse de composantes de base ou de produits chimiques provenant de l'environnement ou incorporés au cours de la préparation, la transformation, le stockage et la distribution. Ces produits chimiques peuvent être des pesticides utilisés dans l'agriculture ou des corps étrangers (contaminateurs) introduits accidentellement au cours de la transformation.

Par ailleurs, de nombreux aliments contiennent des substances naturelles nocives qui doivent être éliminées au cours de la transformation. L'exemple le plus connu est celui du manioc, qui contient du cyanure, mais les aliments peuvent contenir bien d'autres « facteurs anti-nutritionnels ». Ceux-ci sont généralement détruits au cours de la transformation, afin que les aliments puissent être consommés sans risque.

Les transformateurs qui souhaitent connaître la composition détaillée de leurs produits ou matières premières doivent solliciter un conseil ou consulter des ouvrages auprès du département des sciences alimentaires d'une université locale, d'un bureau de normalisation ou d'un institut de recherche agroalimentaire. Vous trouverez également en annexe 2 une sélection d'ouvrages qui fournissent la composition détaillée d'une grande variété d'aliments.

TABLEAU 2.3 Teneur en vitamines de certains aliments et besoins quotidiens pour les adultes

Vitamines (µg[2]/100g)	Besoins quotidiens (mg)	Filet de cabillaud	Filet de hareng	Pomme	Chou	Bœuf	Pommes de terres (sans la peau)	Riz blanc	Lait
A	0,75	0,01	0,05	0,005	0,05	tr	tr	0	0,04
D	0,0025	tr	0,02	0	0	tr	0	0	tr
C	30	tr	tr	5	53	0	15	0	1,5
E	-	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,1
B1	1,2	0,08	tr	0,04	0,06	0,05	0,11	0,08	0,04
B6	2	0,33	0,45	0,03	0,16	0,3	0,04	0,3	0,04
B12	0,005	0,002	0,006	0	0	0,001	0,25	0	0,003
Niacine	18	1,7	4,1	0,1	0,8	3,8	1,2	1,5	0,08
Acide nicotinique	6	0,2	1	0,1	0,2	0,5	0,3	0,6	0,35
Acide folique	0,4	0,01	0,004	0,003	0,05	0,006	0,01	0,02	6,00
Biotine	0,1	0,003	0,01	0,3	0,1	tr	tr	0,003	0,002

tr = trace

[2] µg = 0,001 mg ; 1 mg = 0,001 g.

MICRO-ORGANISMES, DÉTÉRIORATION DES ALIMENTS ET INTOXICATION ALIMENTAIRE

Micro-organismes

Les micro-organismes sont des êtres vivants minuscules, invisibles à l'œil nu à moins d'être concentrés en nombre très élevé (parfois plusieurs centaines de millions, comme par exemple dans une moisissure de pain, ou dans la couche visqueuse recouvrant la viande ou le poisson avariés). Ils sont présents dans l'air, l'eau et le sol, ainsi que sur tous les végétaux et tous les animaux.

Il existe quatre principaux types de micro-organismes : les levures, les moisissures (ou champignons), les virus et les bactéries. Chacune de ces quatre catégories contient plusieurs centaines d'espèces. Certaines sont bénéfiques (par exemples, certaines levures sont utilisées pour la bière et le pain, certaines bactéries servent dans la fabrication du fromage et des yaourts), tandis que d'autres provoquent la détérioration des aliments ou les rendent toxiques.

Leur répartition en catégories distinctes tient notamment à leurs différentes conditions de développement (humidité, acidité, température). Dans les aliments, les principales différences résident dans le niveau d'humidité et d'acidité (voir page 34).

D'une manière générale :

- les levures se développent sur les aliments plutôt acides et humides, tels que les fruits ;
- les bactéries préfèrent les aliments humides et peu acides, comme la viande, le lait ou les légumes ;
- les moisissures peuvent se développer sur des aliments plus secs, quel que soit le niveau d'acidité (dans certaines limites), par exemple sur les céréales ou les fruits secs ;
- les virus sont généralement associés à une espèce animale ou végétale particulière. Dans la transformation alimentaire, on en rencontre seulement quelques espèces, qui peuvent causer des intoxications alimentaires.

Pour tous les types de micro-organismes, il existe une fourchette de température idéale, favorisant leur développement. Pour la plupart, cette fourchette va de 15°C à 35°C, mais certains (notamment ceux qui peuvent entraîner des intoxications alimentaires graves) peuvent survivre et se développer à la température du réfrigérateur. D'autres encore peuvent survivre à des températures élevées (jusqu'à 60°C) pendant des laps de temps variables (voir illustration 2.2, page 34).

C'est pourquoi il est indispensable que les aliments humides, destinés à être consommés sans transformation supplémentaire, soient entreposés soit au froid (en dessous de 10°C) dans un réfrigérateur, soit au chaud (au-dessus de 60°C) dans une chambre chaude. C'est le cas de toutes les pâtisseries et de tous les plats préparés.

Certains types de micro-organismes peuvent également former des spores, qui les protègent de la déshydratation, du gel ou de la chaleur, jusqu'à une certaine température. Lorsque les conditions de développement sont rétablies, les spores germent, libérant les micro-organismes qui contaminent à nouveau l'aliment. Ce phénomène est particulièrement fréquent avec les aliments secs.

Même s'il est possible de les repérer lorsqu'ils sont présents en grande concentration, il est impossible d'identifier à l'œil nu de quel type de micro-organismes il s'agit. Leur identification requiert des méthodes pointues de tests microbiologiques, qui sont hors de portée de la plupart des petites et moyennes entreprises. Dans certains pays ACP, il existe des réglementations imposant des normes microbiologiques. Si des analyses microbiologiques sont nécessaires, il convient de contacter un laboratoire spécialisé, un bureau de normalisation ou un département universitaire de sciences alimentaires.

Détérioration des aliments

La détérioration commence dès la récolte pour les végétaux, et dès l'abattage pour les animaux. Elle peut entraîner une altération de la saveur, une perte de couleur ou de texture, un dessèchement avec changement d'apparence et une prolifération de micro-organismes. La rapidité de cette détérioration dépend de nombreux facteurs :

- le type d'aliment ;
- la technique de récolte ou d'abattage ;
- le soin avec lequel l'aliment est manipulé, et la quantité de chocs, coupures ou autres dommages qu'il subit ;
- la maturité de l'animal ou du végétal ;
- la température à laquelle l'aliment est conservé.

Le tableau 2.4 présente un récapitulatif des différentes vitesses d'altération de divers aliments.

TABLEAU 2.4 Vitesses d'altération de divers aliments

Type d'aliment	Vitesse d'altération	Durée de conservation
Produits animaux (viandes, poissons, lait)	Très rapide	Quelques heures
Légumes verts (salades, certains types d'herbes, choux)	Rapide	24/48 heures
Fruits mous (framboises, fraises)	Rapide	24/48 heures
Fruits durs (pommes, citrons, ananas, bananes)	Lente	Plusieurs jours/semaines
Racines et tubercules (ignames, pommes de terre, maniocs)	Lente	Plusieurs jours/semaines
Graines (épices, céréales, noix, graines oléagineuses)	Très lente	Plusieurs mois/années si elles sont conservées au sec

L'un des principaux objectifs de la transformation alimentaire est d'allonger la durée de vie des aliments en les protégeant de la détérioration. Les micro-organismes entraînent la détérioration la plus rapide des aliments, en libérant des enzymes qui altèrent le goût, la couleur ou la texture de l'aliment. Au cours de la transformation, il importe soit de les détruire, soit de ralentir leur capacité de prolifération.

Pour ce faire, il existe plusieurs méthodes, consistant principalement à :

- chauffer les aliments ;
- réduire leur taux d'humidité ;
- abaisser la température ;
- augmenter l'acidité ;
- ajouter des conservateurs chimiques.

Vous trouverez de plus amples détails sur chacune de ces méthodes dans la partie « Effets de la température, de l'humidité, de l'air, de l'acidité et de la lumière » page 34.

Intoxication alimentaire

Un autre objectif majeur de la transformation alimentaire est de fournir des aliments salubres et sains pour les consommateurs. Si les aliments ne sont pas manipulés et transformés correctement, ils peuvent entraîner des intoxications alimentaires résultant :

- d'une contamination par des résidus de pesticides, d'herbicides ou d'autres agents chimiques ;
- d'une infection ou intoxication microbiologique.

Les transformateurs ont généralement peu de contrôle sur l'emploi de pesticides ou d'herbicides sur les matières premières qu'ils achètent, mais ils doivent s'assurer que ces produits ont été utilisés selon les recommandations des fabricants de produits chimiques. Pour contrôler ce type de contamination, des tests analytiques existent mais leurs méthodes sont complexes et coûteuses, et ils ne sont disponibles que dans les universités ou les bureaux de normalisation.

À quelques exceptions près, les levures et les moisissures n'entraînent pas d'intoxication alimentaire. En revanche, certains types de bactéries ou de virus peuvent être très dangereux, et les transformateurs doivent tout mettre en œuvre pour éviter de contaminer leurs produits. Comme nous l'avons décrit plus haut, les bactéries se développent de préférence dans les aliments peu acides. C'est pourquoi les aliments présentant le plus haut risque d'intoxication alimentaire sont les produits d'origine animale et les légumes, qui présentent un faible taux d'acidité. Des exemples de bactéries pouvant contaminer les aliments sont donnés dans le tableau 2.5 (voir page suivante), et l'acidité de divers aliments est indiquée dans le tableau 2.7, page 36.

Il existe deux types d'intoxication alimentaire :

- l'infection microbienne qui résulte de l'ingestion d'un aliment contenant un grand nombre de bactéries pathogènes, qui se développent ensuite dans l'intestin, entraînant des vomissements et des diarrhées ;

TABLEAU 2.5 Exemple de bactéries pathogènes produisant des toxines

Micro-organisme	Type d'infection	Période d'incubation	Aliments à haut risque
Aeromonas hydrophilia	Diarrhée, vomissements, fièvre.	12-36 h	Eau, lait cru, volailles, agneau, fromages, crustacés.
Escherichia coli entéropathogène	Six types de pathologies, notamment l'hémorragie intestinale et la réaction toxique.	6-36 h	Viandes, volailles, poissons, légumes, fromages, eau.
Vibrio parahaemolyticus	Gastro-entérite, crampes abdominales, nausée, fièvre, septicémie.	12-36 h	Poissons et crustacés crus ou recontaminés, eau.
Bacillus cereus	Deux types : diarrhée ou nausée et vomissements.	12-36 h	Produits contenant des céréales ou des épices.
Yersinia enterocolitica	Fièvre, diarrhée, douleurs abdominales aiguës, vomissements, douleurs articulaires.	24-36 h	Agneau, porc, fruits de mer, lait.
Campylobacter jejuni	Diarrhée, douleurs musculaires, maux de tête, vomissements.	48-120 h	Lait, produits laitiers, fruits de mer, eau.
Salmonella enteritidis	Nausée, vomissements, forte fièvre, douleurs abdominales.	6-48 h	Œufs, volailles, lait, viandes, sauces.
Clostridium botulinum Groupe I Groupe II	7 types de toxines : troubles de la vision, vomissements, diarrhée, difficultés progressives à avaler, défaillance respiratoire. Issue fatale à 70 %.	12-36 h	Aliments à faible taux d'acidité, légumes en conserve, poissons fumés.
Staphylococcus aureus	Vomissements, nausée, diarrhée, maux de tête, collapsus, septicémie.	2-4 h	Lait, produits laitiers, viandes cuites, fruits de mer.
Clostridium perfringens	Diarrhée aiguë, nausée mais peu de fièvre ou de vomissement.	8-24 h	Viandes crues, volailles, poissons, produits laitiers, aliments secs.
Listeria monocytogenes	Gastro-entérite. Les personnes séropositives sont particulièrement vulnérables.	24-96 h	Lait, fruits de mer, sandwiches, fromages à pâte molle.

- l'intoxication microbienne qui est causée par des poisons (toxines) produits soit dans l'aliment avant sa consommation, soit par une petite quantité de bactéries dans l'estomac. Ce problème est particulièrement délicat, car certains types de toxines peuvent résister aux traitements subis pendant la transformation et rester dans l'aliment après la destruction des micro-organismes.

Le *Clostridium botulinum* est un micro-organisme particulièrement dangereux, il est capable de se développer dans les aliments à faible taux d'acidité (pH[3] > 4,5) et particulièrement dans les conserves de légumes. Il fabrique diverses toxines qui sont parmi les éléments chimiques les plus toxiques connus à ce jour. Il est à l'origine d'une maladie appelée botulisme, qui peut entraîner la mort en quelques heures. Il n'existe aucun antidote. Les transformateurs doivent être très prudents à cet égard et contrôler la qualité des matières premières qu'ils utilisent pour s'assurer qu'elles ne présentent aucune trace de prolifération microbienne.

De nombreux cas d'intoxication alimentaire sont dus à de mauvaises manipulations des aliments. Ce problème peut provenir :

- de la contamination croisée, par un passage des bactéries contenues dans les matières premières aux aliments transformés avant leur conditionnement ;
- d'une hygiène insuffisante des personnes qui manipulent les aliments (en particulier dans les restaurants et d'autres établissements de service alimentaire, mais également dans les ateliers de transformation, lors de la manipulation d'aliments qui sont consommés sans cuisson supplémentaire).

Tout aliment peut être temporairement contaminé par des bactéries pathogènes si la personne qui le manipule est porteuse de la bactérie et si elle ne s'est pas suffisamment bien lavé les mains avant toute manipulation.

Une bonne organisation des procédés, l'utilisation de matières premières de bonne qualité, une formation adaptée sur les techniques de manipulation et de stockage et la mise en œuvre de techniques d'assurance qualité éprouvées sont autant de mesures permettant de prévenir les intoxications alimentaires. Vous trouverez de plus amples détails sur chacune de ces méthodes au chapitre 10.

[3] Le pH, ou potentiel hydrogène, est un indice exprimant l'activité (ou la concentration) de l'ion hydrogène dans une solution. Si le pH est inférieur à 7, la solution est acide ; s'il est supérieur, elle est alcaline [ndt].

EFFETS DE LA TEMPÉRATURE, DE L'HUMIDITÉ, DE L'AIR, DE L'ACIDITÉ ET DE LA LUMIÈRE

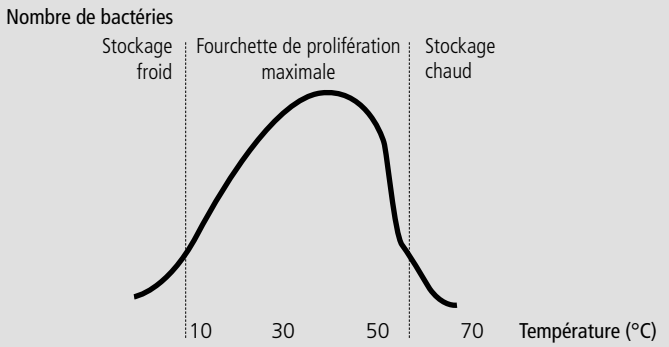
Température

La vitesse à laquelle se produisent les altérations chimiques et biologiques des aliments dépend de la température, qui détermine également la vitesse de prolifération des micro-organismes. C'est pourquoi la température est une donnée essentielle à toutes les étapes de la transformation alimentaire.

Voici quelques exemples des effets de la température :

- une température élevée détruit les enzymes et les micro-organismes et permet ainsi de limiter la détérioration des aliments ;
- une température élevée tue les bactéries pathogènes ;
- une température élevée altère la texture, la saveur et la couleur des aliments, entraînant des modifications chimiques (par exemple le ramollissement des viandes et des légumes, le développement d'une couleur brun-doré à la surface du pain et une odeur spécifique) ;
- une température basse ralentit les modifications entraînées par le mûrissement, l'activité enzymatique (par exemple le brunissement de certains fruits), les réactions chimiques (par exemple le rancissement de l'huile) et la prolifération microbienne (voir illustration 2.2).

ILLUSTRATION 2.2 Variation de la prolifération des bactéries à différentes températures



Taux d'humidité

Après le contrôle de la température, le facteur le plus important pour le contrôle de l'altération des aliments est leur teneur en eau. Tous les micro-organismes et enzymes ont besoin d'humidité pour agir sur les aliments. En les privant d'eau, il est possible d'empêcher leur activité (voir tableau 2.6).

TABLEAU 2.6 Taux d'humidité et durée de conservation de quelques aliments

Aliment	Taux d'humidité (%)	Durée de conservation moyenne
Viandes et poissons frais	70	Un ou deux jours
Pain	40	Quelques jours
Confiture	30	Plusieurs mois
Farine de blé	14	Plusieurs mois
Raisins secs	27	Plusieurs mois
Biscuits	5-8	Plusieurs semaines
Bonbons sucre cuit	3	Plusieurs mois
Lait en poudre	3,5	Plusieurs mois
Chips	1,5	Plusieurs mois

Il existe de nombreuses façons de priver d'eau les enzymes et les micro-organismes[4] :

- le simple séchage, qui élimine l'eau des aliments ;
- la cuisson dans l'eau bouillante, qui fait également s'évaporer l'eau des aliments ;
- l'eau peut être rendue inutilisable par les micro-organismes en étant liée chimiquement – par exemple à du sucre dans une confiture ou à du sel dans le poisson salé ;
- en gelant l'eau, on la rend également indisponible pour les micro-organismes et les enzymes – sans parler du pouvoir de conservation que présente la basse température, comme nous l'avons vu.

Comme les bactéries pathogènes ont besoin d'un taux d'humidité élevé pour se développer, elles sont peu susceptibles de contaminer les aliments secs. Cependant, certains types de bactéries forment des spores et peuvent contaminer les aliments avant le séchage. Dès que le taux d'humidité augmente, elles prolifèrent et entraînent la détérioration ou la contamination des aliments (pour prévenir ce phénomène, on a recours au blanchiment des légumes avant le séchage ou la congélation ; voir la partie « Conservation et transformation », page 37).

Les levures et les moisissures peuvent contaminer et détériorer les aliments séchés, mais elles ne sont pas dangereuses, à l'exception des moisissures qui produisent des aflatoxines[5]. Sous les climats humides, les aliments séchés doivent être bien conditionnés de façon à éviter l'absorption de l'humidité de l'air qui entraînerait leur détérioration.

---

[4] Les techniciens agroalimentaires emploient le terme d'activité de l'eau, qui correspond à une mesure de l'eau libre disponible pour la prolifération microbienne. On l'utilise pour déterminer la durée de conservation probable d'un aliment.

[5] Il s'agit de poisons lents produits par certains types de moisissures qui se développent sur des graines, des légumes ou des noix insuffisamment séchés. Ils entraînent les symptômes classiques de l'intoxication alimentaire mais peuvent également endommager le foie.

Air

L'oxygène de l'air est un important facteur de détérioration de certains aliments. Il favorise :

- l'action de certains enzymes (en particulier ceux qui causent le brunissement des pommes, des pommes de terre, des bananes, etc.) ;
- certaines réactions chimiques (en particulier le rancissement des graisses et des aliments gras) ;
- la prolifération de certains micro-organismes.

L'altération enzymatique et microbienne peut être prévenue en évitant le contact de l'aliment avec l'air :

- en conservant l'aliment sous la surface d'un liquide (un sirop dilué ou une saumure) jusqu'à sa consommation ;
- en utilisant un emballage hermétique ;
- en traitant l'aliment avec un produit chimique qui empêche l'action enzymatique, tel qu'un conservateur au métabisulfite de sodium ou à l'acide ascorbique (vitamine C).

L'altération chimique est plus lente que l'altération microbienne ou enzymatique et peut être évitée soit en utilisant des emballages hermétiques, soit en ajoutant de petites quantités d'antioxydants chimiques.

Acidité

Le taux d'acidité d'un aliment est mesuré en « pH », sur une échelle de 1 à 14 : 1 à 6 correspond à un produit acide, 7 à un produit neutre, et 8 à 14 à un produit alcalin. La plupart des aliments ont un pH situé entre 3 et 7 (voir tableau 2.7). L'acidité est une donnée importante, car elle détermine le type d'altération que peut subir l'aliment, et donc la façon dont il faut le traiter.

Le pH peut être mesuré au moyen d'un pH-mètre électronique ou d'un papier pH, qui change de couleur en fonction du taux d'acidité. Notons que le pH n'est pas une mesure de la quantité d'acide dans un aliment, laquelle fait appel à une méthode plus complexe. Une description détaillée des méthodes de test pour différents types d'aliments sera fournie dans les prochains ouvrages de la collection consacrés aux produits spécifiques.

TABLEAU 2.7 Exemple de pH de divers aliments

pH	Exemples d'aliments
	Aliments acides
2,5	Citrons, citrons verts
3,0	Tomates, ananas, condiments
3,5	Mangues, pickles[6], confitures
4,0	Yaourts, vins
4,5	Bananes, laits fermentés
	Aliments peu acides
5,0	Melons, bière
5,5	Certains légumes
6,0	Viandes, poissons, légumes
6,5	Lait, crème
7,0	Eau
7,5	Œufs

[6] Mélange de petits légumes, fruits et graines aromatiques macérés dans du vinaigre, servi comme condiment [ndt].

Les aliments peuvent être classés en deux groupes, en fonction de leur acidité (tableau 2.7) :

- les aliments peu acides, présentant un pH supérieur à 4,5 ;
- les aliments acides, présentant un pH inférieur à 4,3.

L'acidité de l'aliment détermine le type de micro-organismes qui peuvent s'y développer, et donc les méthodes de traitement qui sont nécessaires pour les détruire ou empêcher leur prolifération. L'acidité contribue également au goût de l'aliment, souvent en renforçant d'autres saveurs.

Lumière

Certains composants des aliments, notamment les graisses et les vitamines B2, A et C, peuvent se dégrader au contact avec la lumière. La décomposition de ces éléments donne aux aliments un goût désagréable, et peut entraîner leur détérioration ainsi qu'une perte de leur valeur nutritionnelle. Ce phénomène est relativement lent et peut être aisément maîtrisé en utilisant des emballages hermétiques à la lumière.

CONSERVATION ET TRANSFORMATION

Les paragraphes précédents ont décrit rapidement les facteurs responsables de l'altération des aliments ou des intoxications alimentaires. L'un des principaux objectifs de la transformation alimentaire est de conserver les aliments. C'est pourquoi la transformation doit limiter ou éliminer les facteurs d'altération ou de toxicité. Pour résumer, ces facteurs sont :

- les micro-organismes ;
- les enzymes contenus dans les aliments ou libérés par les micro-organismes ;
- les facteurs environnementaux (température, air, lumière, humidité) ;
- les composantes de l'aliment lui-même (teneur en eau, acides ou enzymes naturels).

De plus, il convient au cours du procédé de transformation d'éviter tout dommage physique qui pourrait résulter d'une mauvaise manipulation, ainsi que toute contamination par l'environnement, les équipements utilisés ou les personnes qui manipulent les aliments.

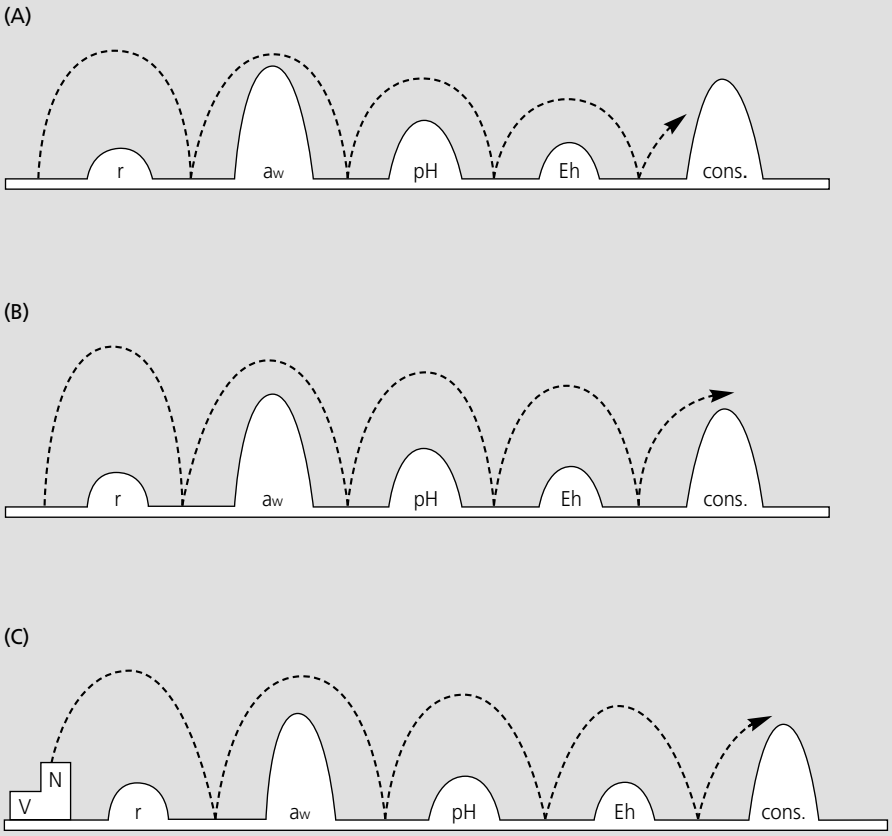
La transformation a également pour objectifs de rendre les aliments plus faciles à consommer et d'améliorer leurs qualités culinaires (saveur, couleur, etc.) ou encore d'ajouter de la valeur aux matières premières (par exemple, mélanger de la farine de blé avec des fruits, des noix, etc. pour en faire des biscuits peut multiplier la valeur de la farine par 50).

Les procédés de transformation et de conservation des aliments sont très variés. Ils sont basés sur :

- la cuisson ;
- le refroidissement (réfrigération, congélation ou surgélation) ;
- la suppression de l'eau ou sa liaison afin de la rendre inutilisable par les micro-organismes ou les enzymes ;

ILLUSTRATION 2.3 Barrières empêchant la prolifération microbienne, utilisées dans la transformation des aliments (voir explications dans le texte)

Source : Fellows, 2000[7]



r = réfrigération
a_w = activité de l'eau
pH = indicateur d'acidité
Eh = potentiel d'oxydoréduction
cons. = conservateurs
V = vitamines
N = nutriments

[7] Extrait d'un article original de Leistner L. et Gorris L., publié dans *Trends in Food Science and Technology* 6, 41, 1995.

- le contrôle de l'acidité ;
- le contrôle de la présence d'oxygène dans l'air environnant l'aliment ;
- l'ajout de substances chimiques pour empêcher la prolifération des micro-organismes ou l'action des enzymes (conservateurs chimiques) ;
- l'utilisation d'emballage pour isoler l'aliment de son environnement.

Parfois, l'une des ces méthodes est utilisée comme unique moyen de conservation (par exemple réfrigération, pasteurisation, séchage), mais le plus souvent, on fait appel à une combinaison de procédés.

Par exemple : la confiture est conservée en combinant cuisson, réduction de la teneur en eau et augmentation de l'acidité ; les aliments fumés sont conservés par la chaleur, la réduction de la teneur en eau et le pouvoir anti-microbien de certaines substances chimiques contenues dans la fumée. Si les aliments sont salés ou saumurés avant le fumage, l'effet conservateur est amplifié.

Lors de la fermentation des légumes pour en faire des pickles, une succession de facteurs interviennent aux différentes étapes du procédé : une première bactérie se développe en utilisant l'oxygène dissout dans l'eau salée. Elle empêche la prolifération de micro-organismes contaminateurs et favorise le développement des bactéries lactiques. Puis, celles-ci acidifient le produit et le stabilisent.

Ces divers facteurs peuvent être considérés comme des barrières ou obstacles successifs qu'un micro-organisme doit franchir pour survivre et se développer (voir illustration 2.3 ci-contre). Si les obstacles sont suffisamment élevés (c'est-à-dire si le traitement conservateur est suffisamment efficace), les micro-organismes ne parviennent pas à survivre ou à proliférer.

Pour être efficaces, les obstacles doivent tenir compte de la quantité initiale et du type de micro-organismes qui sont susceptibles d'être présents dans les aliments. Les barrières choisies doivent alors être suffisamment « hautes » pour arrêter le nombre présumé de micro-organismes.

Cependant, même des barrières qui conservent efficacement les aliments lorsqu'ils sont correctement préparés (voir illustration 2.3 A ci-contre) peuvent être franchies dès lors qu'un grand nombre de micro-organismes sont présents (voir illustration 2.3 B ci-contre), si, par exemple, les matières premières n'ont pas été correctement nettoyées avant la transformation.

Dans l'exemple ci-dessous, les principales barrières sont un taux d'humidité réduit et des conservateurs chimiques ajoutés au produit, la température de stockage et le pH ne jouant qu'un rôle secondaire. Si les mêmes barrières sont utilisées avec un produit différent, possédant davantage de nutriments susceptibles de favoriser la prolifération microbienne (voir illustration 2.3 C ci-contre), les barrières de conservation s'avèrent inefficaces, et il convient alors, soit d'avoir recours à une combinaison différente, soit d'augmenter la hauteur des obstacles (notons que, sur le schéma, les barrières sont représentées comme se succédant les unes aux autres, alors que dans la pratique, les différents facteurs peuvent opérer simultanément)[8].

[8] Chaque procédé de transformation a généralement une barrière privilégiée (température, pH, activité de l'eau, etc.) [ndt].

Chaleur

La chaleur est sans doute le traitement le plus utilisé dans la transformation alimentaire. Non seulement elle conserve les aliments en désactivant les enzymes et les micro-organismes, mais elle sert également à :

- *réduire le taux d'humidité en faisant s'évaporer l'eau lors du séchage ou en augmentant la concentration du produit lors de l'ébullition (par ex. confitures, sirops, confiseries) ;*
- *détruire les facteurs anti-nutritionnels[9] ;*
- *modifier la texture des aliments (par exemple en gélatinisant l'amidon pour fabriquer des pâtes épaisses à partir de farine, en ramollissant les légumes et en attendrissant les viandes) ;*
- *améliorer l'appétence (par exemple le brunissement et la modification du goût des aliments cuits au four, frits ou rôtis) ;*
- *rendre les aliments plus digestes.*

Le tableau 2.8 récapitule les applications les plus usuelles de la chaleur et du froid dans le traitement des aliments.

TABLEAU 2.8 Exemples de procédés faisant appel à un changement de température pour la conservation des aliments

Procédé	Température (°C)	Exemples d'aliments
Surgélation	-30 à -50	Poissons, viandes et légumes surgelés.
Congélation	-18 à -30	Crèmes glacées, viandes et légumes congelés.
Réfrigération	-1 à 10	Poissons, viandes, lait.
Pasteurisation	60-95	Lait, jus de fruit.
Blanchiment/étuvage	80-90	Légumes.
Cuisson à ébullition	100-115	Légumes, confiseries, confitures.
Mise en conserve	115-121	Légumes, poissons et viandes en conserve.
Ultra haute température (UHT)	130-140	Lait longue conservation, crème (ne peut pas être réalisé à petite échelle).
Cuisson au four, cuisson au grill	180-220	Pâtes à pain, viandes.
Friture	200-230	Viandes, poissons, racines et tubercules, produits céréaliers.

[9] Produits chimiques qui réduisent la capacité de l'organisme à digérer les aliments.

Les méthodes les plus utilisées pour augmenter la température des aliments sont les suivantes :

- les casseroles directement chauffées au feu de bois, au gaz ou à l'électricité pour fabriquer des produits tels que des jus de fruit, des confitures, des confiseries et des céréales ou racines frites ;
- les casseroles à double paroi, contenant de l'eau chaude ou de la vapeur à basse pression générée par une bouilloire, assurant un réchauffement indirect. Ces casseroles sont utilisées pour pasteuriser, faire bouillir et concentrer les aliments, elles réduisent le risque de brûler les aliments ;
- les générateurs d'air chaud ou l'exposition au soleil pour sécher les aliments ;
- les fours pour rôtir ou cuire ;
- les grills électriques ou au gaz ;
- les cuves à haute pression (ou autoclaves), chauffées à la vapeur et utilisées pour stériliser les aliments en conserve, bocaux ou bouteilles ;
- les échangeurs de chaleur de conceptions diverses, utilisés à des échelles de production industrielle, pour chauffer de façon continue des liquides circulant à l'intérieur de l'équipement grâce à des pompes ;
- les extrudeuses, utilisées à l'échelle industrielle, chauffées à la vapeur ou à l'électricité pour produire des aliments extrudés ;
- les fours micro-ondes (normalement, ils ne sont pas utilisés pour la cuisson en entreprise, excepté dans les établissements de restauration).

Basses températures

Il convient de rafraîchir les matières premières telles que les fruits et les légumes pour les débarrasser de la « chaleur de récolte » en les aspergeant d'eau ou en les couvrant de toiles humides. De la même façon, on peut rafraîchir le poisson avec de la glace immédiatement après la pêche. Certains aliments transformés, comme le lait pasteurisé ou d'autres produits laitiers, doivent être maintenus à une température de 2 à 5°C pour avoir la durée de conservation requise. D'autres sont congelés à -18°C, ce qui permet de les conserver plusieurs mois. Soulignons que la réfrigération et la congélation ne tuent pas les micro-organismes : elles ne font que ralentir leur développement. Ils demeurent en sommeil et peuvent de nouveau proliférer dès que la température augmente. C'est pourquoi les légumes sont souvent étuvés avant d'être congelés, afin de les débarrasser des micro-organismes.

Suppression de l'eau

Les aliments solides peuvent être séchés au soleil ou au moyen de séchoirs fonctionnant au fioul, à l'électricité, au gaz ou à l'énergie solaire. Le séchage d'aliments liquides est très coûteux et reste hors de portée des petites entreprises. Lorsque l'on sèche des aliments (particulièrement des fruits), il est nécessaire de contrôler le taux de dessiccation pour éviter ce qu'on appelle le durcissement en surface (croûte) : le sucre se concentre à la surface de l'aliment et ralentit la vitesse de séchage. La surface paraît sèche, mais l'intérieur reste humide. Au cours du stockage, cette humidité remonte à la surface et des moisissures se développent.

Pour rendre l'eau non disponible et ainsi limiter la prolifération microbienne, il existe d'autres techniques, comme la salaison (en particulier pour le poisson et la viande), qui peut être combiné avec le séchage ou le fumage, et le confisage qui consiste à faire tremper les fruits plusieurs jours dans des sirops de plus en plus concentrés, afin d'éliminer l'eau qu'ils contiennent.

Acides

Il existe deux moyens pour augmenter l'acidité des aliments :

- l'ajout d'acides (généralement de l'acide acétique sous forme de vinaigre ou de l'acide citrique pour la fabrication de pickles et de sauces) ;
- la fermentation, destinée à produire de l'acide lactique (par exemple dans la fabrication de yaourts ou de pickles), ou de l'acide acétique dans la transformation du vin en vinaigre.

Contrôle de la composition de l'air

Le taux normal d'oxygène dans l'air est de 18 %. En réduisant ce taux à l'intérieur d'un emballage, il est possible d'allonger la durée de conservation de certains produits transformés. La méthode la plus fréquemment utilisée consiste soit à remplacer l'air dans l'emballage par du dioxyde de carbone (disponible en bouteilles), soit à extraire l'air au moyen d'une machine à conditionner sous vide.

Bien que cette technologie soit relativement simple, la composition de l'air à l'intérieur de l'emballage doit être rigoureusement contrôlée, sans quoi le conditionnement en atmosphère modifiée (nom technique de ce procédé) peut accélérer la détérioration de l'aliment ou favoriser le développement de bactéries pathogènes. Avant d'utiliser ce procédé, il est indispensable de solliciter le conseil de professionnels.

Conservateurs chimiques

Le benzoate de sodium ou de potassium, le métabisulfite de sodium, le nitrate ou le nitrite de sodium et le sorbate de sodium ou de potassium sont des substances chimiques qu'il est permis d'ajouter aux aliments pour freiner le développement des micro-organismes. Dans la plupart des pays ACP, des lois fixent les quantités de ces agents conservateurs autorisées. Avant d'utiliser ces produits, il est recommandé de faire appel aux conseils d'un spécialiste, pour s'assurer que le type de conservateur utilisé convient bien aux aliments traités et qu'il est ajouté en quantité correcte.

Conditionnement

Un des rôles du conditionnement est de protéger les aliments des risques auxquels ils sont exposés après la fabrication, jusqu'à leur arrivée chez le consommateur (l'emballage joue également un rôle d'information).

Les principaux aléas auxquels les aliments sont exposés sont :

- les dommages dus à l'écrasement, aux impacts et aux vibrations (ainsi que l'ouverture ou l'éclatement de l'emballage) ;
- les effets de l'environnement (détériorations provoquées par les moisissures, l'air, la température, la lumière, etc.) ;
- les dégâts causés par les insectes, les rongeurs, les oiseaux et les micro-organismes ;
- les altérations chimiques à l'intérieur des aliments (par exemple le rassissement, le rancissement, l'oxydation, le brunissement dû à l'action des enzymes) ;
- le vol, la falsification et l'altération par l'action humaine ;
- l'absorption d'odeurs provenant d'autres produits.

Un emballage doit également retenir son contenu sans fuite et garantir la salubrité de l'aliment jusqu'à sa consommation. Les principaux conditionnements et emballages sont décrits dans le chapitre 5. Les exigences du marketing à l'égard des emballages sont décrites au chapitre 9, et les exigences légales en matière d'étiquetage et d'indication du poids sont décrites au chapitre 6.

QUALITÉ DU PRODUIT

Tout fabricant de produits alimentaires a une responsabilité à l'égard des consommateurs : il doit veiller à ce que la consommation de ses produits ne présente aucun danger pour eux. L'hygiène alimentaire est donc un aspect de la qualité qui doit toujours rester prioritaire pour les transformateurs. Elle concerne non seulement la salubrité microbiologique, mais également l'absence de corps étrangers (par exemple d'éclats de verre), de pesticides ou d'autres matières dangereuses dans les aliments.

Outre l'hygiène, les consommateurs perçoivent deux autres aspects de la qualité :

1. La qualité culinaire : un aliment doit répondre aux attentes du client en termes de texture, d'arôme, de goût[10], de couleur et d'apparence. Ces qualités sont très subjectives, et la préférence pour tel ou tel produit dépend d'une grande variété de facteurs, notamment des habitudes culinaires traditionnelles et des influences culturelles.

Un transformateur peut mettre en place un « panel de dégustation » pour permettre à un échantillon de consommateurs d'évaluer les qualités d'un produit. Le transformateur peut ensuite modifier la formulation de son produit pour répondre aux attentes des consommateurs (pour plus de détails, lire le chapitre 9).

2. La qualité nutritionnelle : les aspects nutritionnels peuvent être divisés en deux catégories :

- les aspects positifs, par exemple une haute teneur en protéines, la richesse en vitamines et en éléments minéraux ;

[10] Les quatre saveurs fondamentales du goût sont : le sucré, le salé, l'acidité et l'amertume, tandis que l'arôme désigne l'odeur caractéristique propre à un aliment.

- les aspects négatifs, par exemple les composants anti-nutritionnels ou les toxines produites par certaines moisissures.

Dans de nombreux pays ACP, les questions relatives à la nutrition et à la qualité alimentaire deviennent de plus en plus perceptibles, et les transformateurs doivent répondre à ces nouvelles exigences en faisant clairement apparaître les aspects nutritionnels positifs de leurs produits sur les emballages (et en veillant à ce qu'ils ne présentent pas d'aspects négatifs). L'étiquetage nutritionnel est décrit plus amplement dans le chapitre 6.

Références

FELLOWS P.J., 2000, *Food Processing Technology - Principles and Practice*, 2e édition, Woodhead Publishing, Cambridge, Royaume Uni.

PROUDLOVE R.K., 1985, *The science and technology of foods*, Forbes Publications Ltd, Londres.

Résumé du chapitre

- Les deux principaux objectifs de la transformation alimentaire sont de conserver un aliment dans des conditions optimales de sécurité et de modifier sa qualité culinaire pour le rendre plus attrayant pour les consommateurs.
- Connaître la composition de vos matières premières et de votre produit fini vous permet de choisir la meilleure méthode de transformation et de garantir la salubrité du produit.
- Il existe quatre catégories de micro-organismes : les levures, les moisissures, les bactéries et les virus.
- Les micro-organismes et les enzymes peuvent être responsables d'une détérioration rapide des aliments.
- La température, l'humidité, l'air, la lumière et l'acidité des aliments influent sur la vitesse de cette altération.
- Les aliments se répartissent en aliments « acides » et « peu acides ». Le niveau d'acidité d'un aliment détermine le type de micro-organismes qui peut s'y développer.
- Certaines bactéries et virus peuvent entraîner des intoxications alimentaires, en contaminant notamment les aliments peu acides.
- En général, les levures et les moisissures ne rendent pas les aliments toxiques. Elles détériorent les aliments acides, mais ceux-ci restent généralement salubres et ne causent pas d'intoxications alimentaires.
- Les erreurs de manipulation sont les principales causes d'intoxication alimentaire.
- Les principales méthodes de transformation alimentaire utilisent la chaleur, la réfrigération ou la congélation, les procédés destinés à supprimer ou à lier l'eau contenue dans les aliments pour la rendre inutilisable par les micro-organismes, le contrôle de l'acidité, l'ajout de conservateurs chimiques et le conditionnement.
- La transformation alimentaire fait souvent appel à une combinaison de ces méthodes.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

> Pouvez-vous décrire les composants chimiques de vos matières premières et de vos produits finis ?

> Savez-vous quels sont les micro-organismes susceptibles d'être présents dans vos produits ?

> Certains d'entre eux sont-ils dangereux ?

> Savez-vous comment empêcher ces micro-organismes de détériorer vos produits ?

> Pouvez-vous citer d'autres facteurs susceptibles de causer la détérioration de vos aliments ?

> Quels principes de la conservation appliquez-vous dans votre procédé de transformation ?

> Quelles sont précisément les étapes de votre procédé qui assurent la conservation des produits ?

> Savez-vous si vos employés ou vos méthodes de production sont susceptibles de contaminer vos produits ?

> Connaissez-vous les procédures de manipulation des aliments adéquates pour éviter les intoxications alimentaires ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

chapitre 3

Choisir des produits adaptés

IMPORTANCE DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

À l'origine d'une création d'entreprise réussie, il y a une bonne idée, ainsi qu'une volonté de prendre des risques dans l'espoir qu'elle porte ses fruits et de tout faire pour qu'elle se réalise. Cependant, avoir une bonne idée ne suffit pas. L'entrepreneur doit mener une étude pour savoir si cette idée est viable – si elle est réalisable. Il importe par ailleurs de convaincre d'autres personnes pour les amener à soutenir cette idée, en leur prouvant qu'elle peut fonctionner. Le moyen pour arriver à cette fin est de mener une étude de faisabilité.

Une étude de faisabilité a deux fonctions essentielles :

- elle met clairement en évidence les éléments clés de l'idée de départ, afin de déterminer les étapes nécessaires à sa réalisation ;
- elle sert à convaincre d'autres personnes d'apporter leur soutien à cette idée, sous forme de financement et d'expertise.

Les clés du succès

> Commencez tout projet de création d'entreprise par une étude de faisabilité.
> Évitez de vous sur-endetter ou de risquer de perdre des bénéfices en raison des remboursements des emprunts.
> Empruntez auprès d'une banque de développement plutôt qu'auprès d'une banque commerciale.
> Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui offrent toute une gamme de produits et de services.
> Recourez à une étude de marché pour connaître ce que recherchent les clients et ce que font les concurrents.
> Renseignez-vous sur vos concurrents – ils peuvent rapidement causer la perte de votre entreprise si vous n'en tenez pas compte.
> Regardez dans les magasins à quoi ressemblent les produits de vos concurrents.
> Investissez dans la conception de nouveaux produits pour maintenir une longueur d'avance sur la concurrence.
> Assurez-vous que tout nouveau produit correspond à une attente des consommateurs.
> Investissez dans le meilleur conditionnement possible, en l'important si nécessaire.
> Choisissez les meilleures méthodes pour promouvoir un nouveau produit et réglez les questions relatives à sa distribution avant d'en lancer la production.
> Ne confiez pas la distribution de vos produits exclusivement à un agent ou à un grossiste, mais gérez-la correctement vous-même.

TABLEAU 3.1 Principaux éléments requis dans une étude de faisabilité

Toute étude de faisabilité doit porter sur les points essentiels suivants :

Points essentiels	Exemples d'aspects à traiter
Informations générales sur l'entreprise	Nom du fondateur de l'entreprise Idée de projet et objectifs Environnement économique et situation générale du marché
Analyse du marché	Estimation de la demande actuelle et potentielle (voir partie « Choix du produit » page 52 et chapitre 7) Segments de marché Concurrents potentiels Pénétration de marché visée Principales hypothèses
Éléments techniques	Estimation de la capacité de production normale (voir chapitre 10) Niveau de production minimum Facteurs de production et intrants (par exemple matières premières, emballages) Besoins en services (électricité, eau, combustibles, etc.) Sources et coûts des facteurs de production
Site d'implantation du projet	Situation géographique et environnement (voir chapitre 5) Disposition des installations Conditions spéciales éventuelles (par exemple par rapport à une zone d'exportation) Impact sur l'environnement (production de déchets, pollution de l'air et de l'eau, pollution sonore, etc.) Impact sur les infrastructures (utilisation d'eau, d'électricité, de routes) Impact sur le marché de l'emploi local
Unité de production et équipements	Technologie et machines envisagées (voir chapitre 5) Équipements complémentaires (par exemple véhicules, matériel de bureau) Travaux de construction et d'ingénierie nécessaires
Personnel	Personnel de production (nombre de personnes et compétences) (voir chapitre 10) Personnel administratif (nombre de personnes et compétences) Programme de formation du personnel
Plan de mise en œuvre du projet	Projets de construction et calendrier (voir chapitres 7, 9 et 10) Commande des machines et calendrier Plan de recrutement du personnel et calendrier Plan de production Stratégie marketing
Financement[11]	Plan de financement (voir chapitre 7) Coût du site Estimation des coûts des équipements et des bâtiments Total du coût d'investissement Coûts de la main-d'œuvre (salaires) Total des coûts de production Sources de financement du projet (capitaux propres, prêts, dons) Analyse des flux de trésorerie Bilan financier prévisionnel Calculs de rentabilité (taux de retour sur investissement, analyse du seuil de rentabilité, analyse de sensibilité)

[11] La plupart des decisions essentielles dans une étude de faisabilité concernent des questions financières. Reportez-vous au glossaire pour les définitions des principaux termes financiers.

ÉTUDE DE CAS : études de faisabilité

Une nouvelle entreprise nommée Superbeef Ltd. veut implanter des installations d'abattage du bétail élevé dans la région. Le propriétaire de l'entreprise est également éleveur et a donc une source sûre de matières premières – ses vaches. Cependant, il a besoin de 50 000 dollars pour installer son abattoir, et, pour réunir cette somme, il lui faut emprunter 30 000 dollars. Il a également besoin d'un partenaire technique. Fort heureusement, l'un de ses collègues est prêt à apporter un capital (capitaux propres) en qualité de co-investisseur. Les résultats de l'étude de faisabilité sont présentés dans le tableau 3.1. Dans ce cas particulier, l'entrepreneur a trouvé un partenaire pour l'assister dans les aspects techniques, et a également fait appel à des ingénieurs locaux et à des spécialistes de l'étude de marché. Un analyste financier a été recruté pour collecter et analyser les informations nécessaires, puis préparer le volet financier de l'étude de faisabilité. Il n'était pas nécessaire pour l'entrepreneur d'avoir connaissance de toutes les informations, mais il était important qu'il se fasse une idée générale des éléments clés et des personnes à qui demander conseil. Une fois l'étude de faisabilité terminée, il est en mesure de se présenter auprès de la banque de développement locale pour demander un prêt pour monter son projet.

TABLEAU 3.2 Personnes impliquées dans une étude de faisabilité

Composante de l'étude de faisabilité	Principale source d'information	Source d'assistance
Informations générales sur le projet	Porteur du projet	
Analyse du marché	Porteur du projet	Spécialiste en études de marché, indépendant
Capacité de production	Partenaire technique	Ingénieur indépendant
Facteurs de production	Porteur du projet	Partenaire technique
Site du projet	Porteur du projet	Ingénieur indépendant
Impacts sur l'environnement	Partenaire technique	Ingénieur indépendant
Unité de production et équipements	Partenaire technique	Ingénieur indépendant
Main-d'œuvre	Porteur du projet	Partenaire technique
Plan de mise en œuvre du projet	Porteur du projet	Partenaire technique/ingénieur
Plan de financement	Analyste financier indépendant	Porteur du projet

Une étude de faisabilité doit examiner tous les points essentiels du nouveau projet, afin d'appuyer la décision d'investissement (voir tableau 3.1 ci-contre). Une bonne étude de faisabilité doit se fonder sur :

- les méthodes de production et les technologies envisagées ;
- les conditions économiques locales ;
- les meilleures estimations du marché potentiel et une analyse claire des produits et des charges présumés de la nouvelle entreprise.

Les réponses apportées à la liste de questions, qui peut sembler très longue, présentée dans le tableau 3.1, dépendent en définitive de la somme d'argent que l'on est en mesure d'emprunter et des partenaires que l'on parvient à convaincre.

Vous trouverez des exemples de personnes à impliquer dans une étude de faisabilité dans le tableau 3.2 et dans l'étude de cas de la page 51. La complexité d'une étude de faisabilité est généralement proportionnelle à la taille du projet (par exemple, une grande usine de transformation de fruits, destinée à produire cinq produits différents, requiert une étude bien plus large qu'une petite boulangerie produisant une seule sorte de pain).

Un aspect très important dans la planification d'un nouveau projet est d'éviter le surendettement. Cela vaut particulièrement pour les cas de transformation alimentaire où les marges de profit sont faibles. En cas d'emprunt trop important, l'entreprise, sur-endettée, risque de voir tous ses bénéfices passer dans le remboursement du prêt. En général, les besoins de financement extérieur peuvent être réduits :

- *en augmentant la contribution en capital du propriétaire (ou en réduisant un peu la taille du projet) ;*
- *en associant un membre de la famille, un partenaire commercial ou, pour les plus grandes entreprises, en faisant appel à un capital-risque ;*
- *en empruntant auprès d'une banque de développement plutôt qu'auprès d'une banque commerciale.*

Vous trouverez des exemples des états financiers à intégrer à l'étude de faisabilité au chapitre 7.

CHOIX DU PRODUIT

Le produit (qui peut également être un service, comme un restaurant ou une boutique de vente à emporter) doit être en mesure de satisfaire les besoins du client, sans quoi il est inutile de le produire. Les entreprises qui réussissent le mieux offrent à leurs clients une combinaison entre les aliments qu'elles produisent et un service.

Prenons l'exemple d'un établissement de restauration rapide : le produit est la nourriture qu'il vend, le service est fourni par les personnes derrière le comptoir, qui sourient, servent les clients rapidement et maintiennent le lieu dans des conditions optimales d'hygiène et d'efficacité. Le plus important est qu'ils répondent aux besoins des clients. Vous trouverez de plus amples détails sur la politique de service au chapitre 9.

Ainsi, en choisissant un produit, l'entrepreneur doit également garder à l'esprit les services qui vont accompagner l'aliment s'il veut que les clients achètent ses produits. Souvent, ce sont ces services ou prestations spéciales qui différencient le produit de ceux des concurrents.

Voici deux exemples illustrant le développement de deux entreprises à succès :

1. Actuellement, le produit alimentaire le plus célèbre au monde est certainement le Coca Cola. Pour l'essentiel, ce produit est assez peu différent d'une autre boisson non alcoolisée gazeuse et sucrée. Cependant, Coca Cola réinvente constamment son produit par une communication et un marketing efficaces. L'entreprise amène ainsi le consommateur à penser que ce produit, non seulement est unique, mais qu'il correspond également à un besoin.
2. Les points de vente de restauration rapide MacDonald garantissent que les produits présentent une qualité constante, sont fabriqués dans des conditions d'hygiène satisfaisantes, sont servis rapidement et satisfont l'appétit des clients.

À une échelle moins importante, une boulangerie locale peut veiller à ce que les pains et les gâteaux soient présentés d'une façon attrayante et hygiénique dans son point de vente et que les employés soient bien habillés, polis, accueillants, et servent les clients avec efficacité.

On distingue deux grandes catégories de produits : les produits destinés à la consommation directe et ceux destinés à l'industrie. Ce paragraphe se concentre sur les produits de consommation, mais une entreprise de transformation alimentaire peut également fabriquer des produits qui seront utilisés comme ingrédients par d'autres entreprises (par exemple de la confiture utilisée dans des produits de pâtisserie, de l'huile utilisée dans les restaurants, etc.). Il existe quatre types de produits de consommation :

- les produits d'usage courant ;
- les produits alternatifs ;
- les produits exclusifs ;
- les produits inconnus.

Les deux premiers types sont les plus importants dans la transformation alimentaire.

Les produits d'usage courant sont ceux dont le client a besoin mais auxquels il ne prête pas vraiment attention. La décision d'achat se fait en général très rapidement. Dans ce groupe, on distingue deux types de produits :

- les produits de base (tels que le pain, le riz, le lait, l'huile). Souvent, les clients achètent la même marque ou se fournissent chez le même détaillant, à moins que la qualité ne décline ou que les prix n'augmentent considérablement. L'emballage est très important pour différencier un produit de base d'un autre ;
- les produits d'achat spontané (par exemple les crèmes glacées, les confiseries, les chocolats) sont ceux que l'on n'achète pas tous les jours ou toutes les semaines. Ils sont souvent disposés près des caisses dans les magasins ou dans des distributeurs automatiques dans les lieux publics, etc. pour susciter des achats spontanés.

Les produits alternatifs sont ceux pour lesquels les clients réfléchissent et considèrent les différentes offres. Ils prennent leurs décisions d'achat sur la base du prix ou de la qualité. Pour certains aliments, la sensibilité au prix est importante, car il n'y a pas de différence majeure de qualité d'un produit à l'autre. Mais dans la plupart des cas, la qualité d'un produit comparée à celle d'autres produits est un facteur prépondérant dans le choix du client. La reconnaissance de la marque joue également un rôle important dans ce type d'achat (voir chapitre 9).

Les produits exclusifs sont ceux dont les clients pensent qu'il n'existe pas de produit alternatif équivalent. Ils ne veulent donc acheter que celui-là. Il en existe quelques exemples parmi les produits alimentaires, mais ils sont rares.

P. Fellows

ILLUSTRATION 3.1 Une gamme de produits d'une entreprise de taille moyenne

Les produits inconnus sont ceux qui apparaissent avec les nouvelles technologies et n'étaient pas connus avant qu'on en fasse la publicité (par exemple les téléphones portables). Dans les pays en développement, de nouvelles idées de produits alimentaires proviennent souvent d'une transposition d'une région à une autre.

Voici donc les grandes questions :

- Quel produit vais-je fabriquer ?
- Comment le rendre différent de ceux de la concurrence ?
- Va-t-il y avoir une demande ?

Pour répondre à ces questions, il faut procéder à une étude de marché.

ÉVALUATION DE LA DEMANDE PAR UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

Pour repérer les produits déjà présents sur le marché qui sont similaires au nouveau produit envisagé, il suffit d'en dresser la liste et d'avoir un peu de bon sens.

Par exemple, si le nouveau produit est une huile de cuisine, on a besoin des informations suivantes :

- noms des huiles concurrentes ;
- noms de fabricants ;
- prix ;
- types et tailles des contenants ;
- étiquettes, logo et nom de marque ;
- toute autre information utile (telle que la composition, l'information nutritionnelle, les lieux de production, la date de péremption, etc.).

TABLEAU 3.3 Évaluation des produits concurrents

	Ce qu'attendent les consommateurs d'une huile de cuisine				
Comment les produits existants répondent-ils aux besoins des consommateurs	Prix bas	Pas d'odeur étrangère	Clarté	Contenant de 500 ml	Emballage refermable
Huile Soleil	✓	✓	✓	1 litre trop grand	✓
OilXtra	chère	✓	✓	uniquement vendue en bidons de 5 litres	✓
Olivo	✓	rance	trouble	✓	✓

Pour trouver l'information nécessaire sur les produits concurrents, il suffit de visiter plusieurs boutiques d'une petite ville, ou de se rendre dans une grande ville pour examiner une plus large gamme de produits et différents types de points de vente. On peut alors observer les avantages et les inconvénients de chaque produit et commencer à réfléchir à la façon d'améliorer les produits des concurrents, tout en gardant à l'esprit que le produit doit satisfaire les besoins des clients. Le tableau 3.3 présente un récapitulatif des avantages et des inconvénients d'un produit alimentaire.

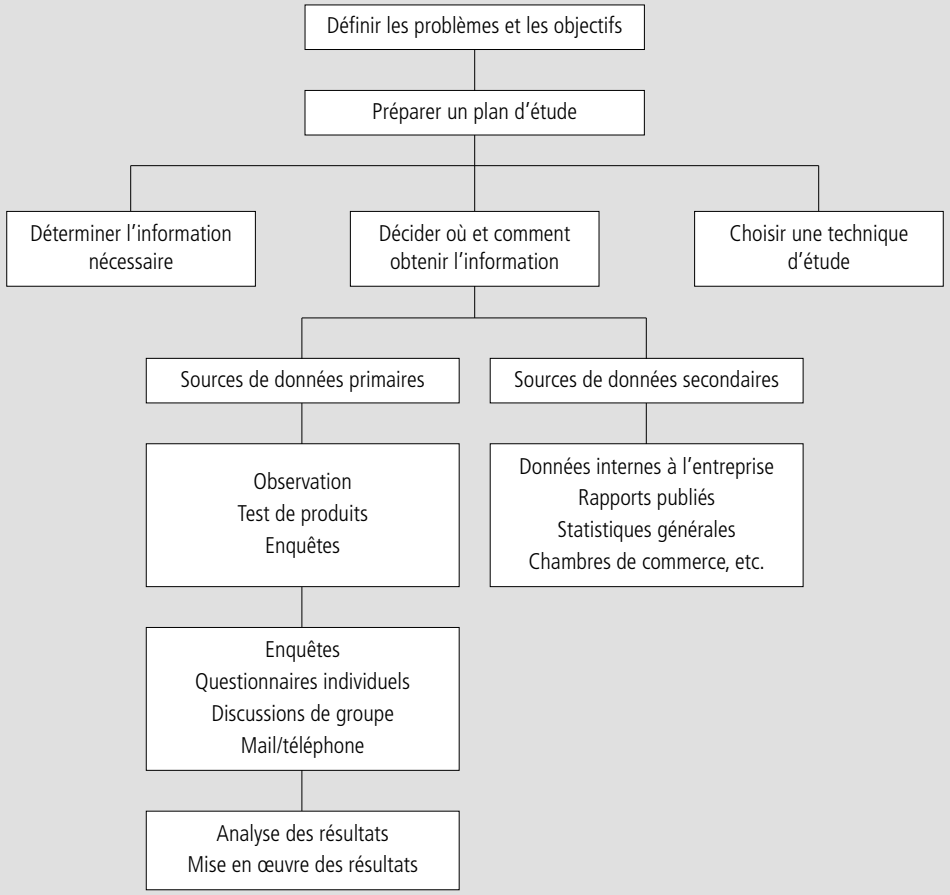
Pour savoir ce que veulent les clients, il faut procéder à une étude de marché sur le produit envisagé, afin d'être raisonnablement sûr de pouvoir le vendre avant de commencer à le produire. Les lancements de nouveaux produits connaissent un pourcentage d'échec très élevé (80 à 90 %). Les raisons de cet échec sont les suivantes :

- le segment de marché ciblé n'est pas le bon ;
- le prix n'est pas correct ;
- le produit ne fait pas l'objet d'une publicité ou d'une promotion adéquate auprès des consommateurs ciblés ;
- la concurrence est trop forte.

L'étude de marché attirera votre attention sur tous ces problèmes potentiels.

Le type d'étude de marché varie en fonction du type de produit : est-il déjà disponible ou est-ce un produit nouveau sur ce marché ? Dans la plupart des cas, il existe déjà des produits similaires, et, dans le cas contraire, un nouveau produit qui réussit attire rapidement des concurrents désireux de profiter de ce succès.

ILLUSTRATION 3.2 Arbre de décision de l'étude de marché



Les principales informations à rechercher sur les produits existants et sur les nouveaux produits se répartissent en trois catégories :

1. Réunir le plus possible d'informations sur les clients potentiels, leurs besoins et leurs attentes à l'égard du produit : il s'agit notamment d'informations sur la qualité du produit (saveur, couleur, etc.). Il s'agit également de connaître leur lieu de résidence, leur catégorie d'âge et de revenus, afin de décider comment vendre le produit.
2. Réunir le plus possible d'informations sur la taille et la valeur du marché ciblé par le nouveau produit, en se posant notamment les questions suivantes :

- Quels sont les marchés actuels (par exemple où les produits sont-ils vendus) ?

- À combien peut-on estimer la taille totale du marché (par exemple combien de tonnes de produits sont vendues chaque mois) ?
- À combien peut-on estimer la valeur totale du marché (par exemple revenus mensuels des ventes en dollars) ?

3. Déterminer qui sont les concurrents :

- Combien y a-t-il de concurrents ?
- À combien peut-on évaluer leurs parts de marché respectives ?
- Quels sont leurs points forts et leurs points faibles, leurs méthodes de promotion, leurs gammes de prix et de produits ?
- Quelles sont les niches de marché ou les nouvelles opportunités envisageables ?
- Quelles sont les prévisions de croissance (positive ou négative) concernant les ventes ?
- Quels sont les risques actuels ou futurs pesant sur les ventes ?

À première vue, il peut paraître difficile de réunir ces informations, mais il existe pour ce faire des techniques qui ont fait leurs preuves. Elles sont décrites ci-après. Une étude de cas illustrant l'utilité de l'étude de marché est présentée ci-dessous.

Les informations réunies sur les consommateurs et les caractéristiques qu'ils apprécient dans un produit peuvent être utilisées de deux façons : premièrement, elles sont utilisées pour modifier la forme, la texture, la couleur, etc. du produit au moyen de tests de mise au point du produit (voir partie « Évaluation de la demande par une étude de marché » page 54) ; deuxièmement, elles sont utilisées pour orienter au mieux la publicité et la promotion en l'adaptant aux habitudes d'achat des consommateurs ou en soulignant les aspects du produit qu'ils apprécient particulièrement. Ces points sont développés au chapitre 9.

ÉTUDE DE CAS : étude de marché

Le chocolat est un produit très apprécié au Zimbabwe. Trois grands fabricants se partagent le marché national, dont un représentant de Cadbury. Tous les chocolats ciblent les personnes de revenus faibles à moyens. Cependant, un nouvel entrepreneur a vu une opportunité pour des chocolats spéciaux, ciblant les hautes catégories du marché. Il a remarqué que les hôtels cinq étoiles, les restaurants et quelques boutiques de luxe importaient leurs chocolats. Il a donc fait appel à une société locale d'études de marché pour mener deux types d'études. La première était une enquête auprès des principaux commerces de détail, hôtels et restaurants, pour savoir ce qu'ils achetaient et combien ils étaient prêts à payer pour des chocolats de première qualité. La seconde était une enquête auprès des consommateurs dans les zones commerciales des catégories de revenus supérieurs. Ces enquêtes ont révélé que les acheteurs étaient prêts à payer un prix élevé pour des chocolats de première qualité, et que les quantités achetées étaient multipliées par trois voire par quatre pendant les périodes de Noël et de Pâques. Les hôtels voulaient des chocolats de qualité pour les chambres de leurs clients, mais les restaurants n'étaient pas prêts à fournir ce type d'avantages indirects.

À partir de ces informations, l'entrepreneur a pu prendre des décisions sur le produit à fabriquer, sur le type de chocolat le plus apprécié, sur les périodes où la demande était la plus forte et sur la façon de distribuer ses produits.

Évaluation de la taille et de la valeur du marché

Les informations collectées sur la taille et la valeur du marché, ainsi que sur les activités des concurrents, sont absolument essentielles. Les tableaux 3.4, 3.5 et 3.6 présentent un exemple d'analyse de la taille et de la valeur du marché d'un chutney (condiment à base de fruits ou de légumes) dans une petite ville.

Dans cet exemple, la nouvelle entreprise décide de se concentrer sur les familles à revenus faibles et moyens en tant que clients potentiels, car ce sont ces catégories qui achètent au total les plus grandes quantités de ce produit. Cet aspect a des implications non seulement sur le choix des emballages, mais également sur les vecteurs de publicité et de promotion ainsi que sur les types de détaillants à prospecter.

Ces informations ont été collectées au moyen d'une étude de marché, de données du bureau de recensement et d'une enquête socio-économique antérieure, portant sur la taille et la richesse de la population de la ville. Parfois, on peut également obtenir des informations auprès des autorités gouvernementales locales, des autorités fiscales et des chambres de commerce, même si ces données ne sont pas toujours actualisées. Les différentes sources d'informations sont décrites en détail au chapitre 9.

TABLEAU 3.4 Marché potentiel du chutney dans une petite ville

Catégorie de consommateurs	Nombre de personnes dans chaque catégorie	Quantité de chutney achetée par mois[12] (kg)	Quantité de chutney par achat[13] (kg)
Faibles revenus	18 430	0,4	0,1
Revenus moyens	5 485	1,2	0,15
Revenus élevés	192	2,25	0,45

Source : Fellows, 1997

TABLEAU 3.5 Évaluation de la taille du marché du chutney

Catégorie de consommateurs	Nombre de personnes dans chaque catégorie	Quantité de chutney achetée par mois (kg)	Demande totale (kg par mois)
Faibles revenus	18 430	0,4	7 372
Revenus moyens	5 485	1,2	6 582
Revenus élevés	192	2,25	432
TOTAL			14 386 kg

Source : Fellows, 1997

[12] Source : statistiques officielles de recensement de la ville.

[13] Moyenne des informations fournies par 70 consommateurs interrogés.

TABLEAU 3.6 Calcul de la valeur du marché du chutney

Catégorie de consommateurs	Quantité de chutney par achat (kg)	Coût par kg de chutney ($)*	Nombre de kg	Valeur de marché ($* par mois)
Faibles revenus	18 430	0,4	7 372	28 751
Revenus moyens	5 485	1,2	6 582	26 986
Revenus élevés	192	2,25	432	7 882
TOTAL				63 619 $

** 1 $ = 1 dollar.*

Source : Fellows, 1997

Gardez à l'esprit que, même une fois que l'entrepreneur a procédé aux calculs présentés dans les tableaux ci-dessus, les résultats (la taille et la valeur calculées du marché) ne correspondent pas nécessairement au niveau de production requis. La proportion de ces ventes qu'une nouvelle entreprise peut espérer capter dépend principalement du nombre et du type de concurrents.

Évaluation de la concurrence

L'information sur les concurrents est absolument cruciale, car ceux-ci peuvent rapidement causer la perte de la nouvelle entreprise s'ils sont sous-estimés. Une façon très rapide d'évaluer la menace que représentent les concurrents est de mener une analyse « SWOT » (SWOT pour « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats », soit forces, faiblesses, opportunités et menaces ; on garde le terme SWOT en français [ndt]). Le tableau 3.7 (voir page suivante) présente un exemple d'analyse SWOT.

Si plusieurs grands concurrents fabriquent des produits similaires à celui proposé par la nouvelle entreprise, la part de marché du nouveau venu risque d'être très limitée (peut-être 2 à 5 %). Si les concurrents sont d'autres petites entreprises proposant des produits similaires, la part de marché peut être plus élevée (peut-être 5 à 10 %). Si les concurrents proposent des produits différents, alors la part de marché peut atteindre 25 à 30 %.

Ces chiffres ne sont bien sûr donnés qu'à titre indicatif, ils peuvent varier en fonction de la situation, de l'étendue du travail de promotion de la nouvelle entreprise et de la façon dont le nouveau produit répond aux besoins des consommateurs.

Méthodes d'enquête auprès des consommateurs

Il y existe deux façons principales de mener une étude de marché : on peut interroger soit des individus, soit des groupes. Pour les entretiens individuels, les trois méthodes de base sont les entretiens en tête-à-tête, les entretiens par téléphone et les enquêtes par courrier.

TABLEAU 3.7 Exemple d'analyse « SWOT » d'une nouvelle entreprise en comparaison avec ses concurrents

	Mon projet	Concurrent A	Concurrent B
Forces	Le lieu de production sera sans doute situé à proximité des détaillants – délais de livraison courts.	Bonne image de marque et bonne gamme de produits.	Le produit B est moins cher que A et se vend bien. Offre une bonne marge aux détaillants revendeurs.
Faiblesses	Difficulté à trouver un bon emballage.	Les produits A sont plus chers que B. Ils contiennent des colorants et des conservateurs synthétiques.	Produit de mauvaise qualité, étiquette peu attrayante. Les détaillants m'ont dit que l'approvisionnement était irrégulier et que les quantités livrées ne correspondaient pas toujours à celles commandées.
Opportunités	Les détaillants disent que la demande en produits sans additif augmente. Je peux proposer des produits sans colorants ajoutés.		Selon la presse, l'entreprise serait en train d'étendre ses zones de distribution.
Menaces	Promotion forte menée par l'entreprise A. Les consommateurs aisés sont peu nombreux, et le prix est le facteur le plus important. Je ne suis pas encore sûr des coûts de production.	Produits de B, moins chers.	L'entreprise a sans doute un réseau de distribution trop étendu et ne parvient pas à honorer toutes ses commandes.

Source : Fellows, 1997

TABLEAU 3.8 Exemples de questions pour une étude de marché

Concernant le produit	Pourquoi choisissez-vous ce produit plutôt que les produits Y et Z ? Quelle particularité appréciez-vous dans ce produit ? Quelle est la principale raison d'achat de ce produit ?
Concernant la taille du marché	À quelle fréquence achetez-vous ce produit ? En moyenne, combien dépensez-vous (par jour/semaine/mois) pour ce produit ? Les quantités que vous achetez varient-elles selon les périodes de l'année ? Quelles sont les périodes où vous en achetez le plus ? Quelle quantité achetez-vous à chaque fois ? Quelle taille de paquet achetez-vous généralement ?
Concernant la valeur du marché	Combien payez-vous un paquet de cet aliment ? Quelle est la différence de prix entre les différentes tailles de paquets ? Le prix varie-t-il selon les périodes de l'année ? Quand les prix sont-ils les plus élevés ? Quand les prix sont-ils les plus bas ?
Concernant le consommateur	Diriez-vous que votre ménage a des revenus faibles, moyens ou élevés ? À quelle catégorie d'âge appartenez-vous ? < 20, 21-40, 41-60, > 61, homme/femme
Concernant les points de vente	Où achetez-vous généralement cet aliment ? Marché, boutique de proximité, kiosque, supermarché, vendeur de rue, directement auprès du producteur ? Pourquoi choisissez-vous ce point de vente ?

C'est cette dernière méthode qui présente le plus faible taux de réponse (sans doute 5 à 10 %). Les entretiens par téléphone sont difficiles à réaliser dans la plupart des pays en développement et ne sont applicables qu'aux marchés urbains. La meilleure méthode est donc celle des entretiens en tête-à-tête. Les questions du tableau 3.8 ci-contre doivent être modifiées pour s'adapter à un produit particulier.

Des techniques statistiques permettent de décider du nombre de personnes à interroger (la taille de l'échantillon) pour obtenir un résultat statistiquement fiable (voir plus bas). S'il n'a pas accès aux compétences nécessaires pour le calcul de la taille de l'échantillon, l'entrepreneur doit se poser les questions suivantes :

- Les personnes interrogées sont-elles représentatives de tous les consommateurs potentiels ?
- Avons-nous interrogé un nombre suffisant de personnes ?
- Les personnes interrogées ont-elles fourni des informations exactes ?

Si un producteur n'est pas assuré de la qualité de l'information collectée, il devra interroger davantage de personnes en leur posant les mêmes questions pour confirmer les réponses obtenues.

Évidemment, plus le nombre de personnes interrogées est élevé, plus l'information recueillie s'approche de la situation réelle. Cependant, il faut arbitrer entre l'investissement en temps et en argent nécessaire pour mener les nombreux entretiens et la précision des données obtenues. À titre indicatif, nous dirions que 50 à 75 entretiens doivent suffire à se faire une idée satisfaisante du marché pour un produit dans une zone donnée.

Les enquêtes de groupes sont utilisées lorsque l'on recherche des informations sur les facteurs qui influencent le comportement d'achat des consommateurs (par exemple leur réaction au nom des marques, leurs préférences alimentaires). Les panels de discussion ou « focus group » sont les méthodes privilégiées, qui requièrent l'intervention d'un animateur expérimenté pour diriger les discussions. Ces enquêtes peuvent être réalisées en constituant un groupe de 8 à 15 participants auxquels on pose des questions ou avec lesquels on organise une discussion dirigée pour obtenir l'information recherchée.

Étude de marché : doit-on la faire soi-même ou faire appel à des professionnels ?

Voici une question souvent posée par les propriétaires de petites entreprises : « est-ce que je peux réaliser une étude de marché moi-même ou dois-je faire appel à un spécialiste ? ». Le principal obstacle au recours à un expert est son coût. Les propriétaires ou les gérants peuvent effectuer des études de marché eux-mêmes, mais ils ont généralement besoin de conseils, d'une formation et de pratique pour collecter de l'information de bonne qualité. S'il n'a pas accès à une société spécialisée en études de marché, et s'il est prêt à réaliser l'étude lui-même, l'entrepreneur doit de préférence demander conseil à un consultant ou à un conseiller doté d'une bonne réputation parmi les personnes disposant d'une solide connaissance du sujet.

Lorsque les propriétaires de petites entreprises ne disposent pas des compétences requises (ce qui est souvent le cas), ils peuvent d'adresser à des universités, à des instituts de gestion ou à d'autres centres de formation et demander à un professeur de marketing de leur recommander de bons étudiants, qui pourront les aider dans cette tâche. D'emblée, l'entrepreneur doit conclure un accord avec l'institution de formation et le professeur sur le contenu de l'étude, ce qui est attendu des deux parties et le coût du service (les coûts peuvent comprendre la rémunération du professeur, les coûts de l'étude, les frais de transport, etc.).

Il convient également de régler les questions de droits d'exploitation des données, car certaines institutions de formation n'acceptent ce type de partenariat que lorsqu'elles sont autorisées à utiliser les résultats de l'étude dans leur enseignement.

Dans la pratique, de nombreux entrepreneurs commettent l'erreur de recourir discrètement à des stagiaires pour réaliser leur étude de marché. Ils pensent réaliser ainsi des économies, mais c'est souvent un mauvais calcul : seul, sans l'aide d'un professeur, un étudiant n'a pas les capacités ni l'expérience nécessaires pour mener à bien une enquête de qualité.

Un entrepreneur a également la possibilité de faire appel à des experts de sociétés privées d'études de marché. Ces sociétés existent dans les métropoles de certains pays ACP, mais elles sont généralement très chères. Parfois, il est possible d'obtenir une subvention auprès d'institutions nationales ou internationales spécialisées dans le développement d'entreprises (voir annexe 3). Ces organisations peuvent financer 50 à 75 % du coût total d'une étude de marché.

Cependant, il faut garder à l'esprit qu'une étude de marché précise et de bonne qualité est toujours onéreuse. Si certains spécialistes proposent de bas prix, cela signifie probablement qu'ils bâclent le travail. Le tableau 3.9 ci-dessous énumère certains avantages et inconvénients des deux options – réaliser l'étude soi-même ou faire appel à des professionnels.

TABLEAU 3.9 Faire l'étude soi-même ou faire appel à des professionnels : quelques avantages et inconvénients

	Avantages	Inconvénients
Faire l'étude soi-même	• Moins cher. • Donne une meilleure connaissance et compréhension du secteur. • Permet de gagner du temps.	• Risque de déformation si l'entrepreneur tente de confirmer ses idées préconçues. • Faible aptitude à gérer une enquête complexe.
Faire appel à des spécialistes	• Professionnalisme. • Indépendance des professionnels. • Meilleures techniques d'étude.	• Plus cher. • Une sélection rigoureuse est nécessaire, car toutes les sociétés d'étude n'ont pas le même niveau de professionnalisme. • Risque que les objectifs ne soient pas correctement compris.

Une autre alternative pour l'entreprise consiste à conclure des partenariats avec d'autres entreprises et à partager les coûts pour mener une étude plus large, couvrant différentes parties d'un même secteur (par exemple meuniers, boulangers, restauration, points de vente à emporter, etc.).

Si un entrepreneur qui souhaite réaliser une étude auprès des consommateurs s'adresse à une société d'études de marché spécialisée, il importe que les chercheurs comprennent parfaitement quelles sont les informations requises et qu'ils mettent au point leurs questionnaires avec l'entrepreneur avant de commencer l'étude. En général, les bureaux d'étude utilisent trois types d'échantillonnage : aléatoire, systématique et par quota.

Dans l'*échantillonnage aléatoire*, toutes les personnes vivant dans une zone définie (par exemple une banlieue ou une petite ville) ont la même chance d'être sélectionnées pour un entretien. L'*échantillonnage systématique* utilise des listes de personnes (par exemple tous les directeurs de toutes les entreprises d'une ville). Sur la liste totale, on sélectionne un nom sur dix pour un entretien. Dans la *méthode par quota*, on fait en sorte que les principales caractéristiques du groupe soient proportionnellement représentées dans l'échantillon. Par exemple, si l'âge est un facteur déterminant, et que l'on sait que 20 % de la population a entre 20 et 30 ans, alors l'échantillon doit comprendre 20 % de personnes de cet âge. Chaque type d'échantillonnage présente ses avantages et ses inconvénients, et la méthode à utiliser devra être discutée avec la société d'étude.

Le tableau 3.10 présente d'autres facteurs à prendre en considération lors de la négociation d'un contrat avec une société d'étude.

TABLEAU 3.10 Facteurs à prendre en considération lors de la négociation d'un contrat avec une société d'étude de marché

Étapes	Facteurs à prendre en considération
Définition des rôles	• Définition précise du niveau d'implication du consultant externe. • Le consultant est responsable de l'enquête dans sa globalité, de sa conception jusqu'aux recommandations fondées sur les résultats.
Définition des caractéristiques de l'enquête	• Définition des objectifs, des priorités, du niveau de précision de l'enquête et de l'utilisation des résultats. • Détails des informations qui doivent être fournies aux consultants pour qu'ils comprennent la portée du travail. • Définition des contraintes (détails, confidentialité) et exigences spéciales (par exemple zones d'enquête, taille de l'échantillon).
Négociation d'une proposition d'enquête	• Objectifs, méthodes d'enquête, nombre de contacts entre les consultants et l'entrepreneur. • Estimation des coûts. • Autres éléments contractuels (droits d'exploitation des données, droits d'exclusivité, pénalités de retard, possibilités de recours, etc.). • Structure du rapport d'enquête.

TEST ET LANCEMENT DU PRODUIT

Si l'étude de marché a mis en évidence l'existence d'une demande pour un nouveau produit, et que les consommateurs ont spécifié des caractéristiques de qualité ainsi que d'autres facteurs importants à leurs yeux (par exemple taille du paquet, prix, etc.), il faut mettre au point et tester le produit de façon à satisfaire les besoins identifiés.

Mise au point de produit

Dans le domaine de la transformation alimentaire, il est nécessaire d'avoir une connaissance des propriétés des aliments et des effets que toute variation dans le procédé de transformation peut avoir sur la qualité.

Dans l'idéal, il convient de solliciter le conseil d'un scientifique spécialiste des aliments ou d'un technicien alimentaire, afin de s'assurer que le nouveau procédé opèrera les changements recherchés dans le produit. Il est également capital d'éliminer tout risque que la transformation n'entraîne une contamination des aliments ou n'accélère leur détérioration.

Comme ce type de conseil n'est généralement requis qu'une fois, lors du lancement d'une activité, on peut envisager de recourir, pour une durée et dans des limites définies, au travail de consultants spécialisés indépendants ou rattachés à des départements universitaires. Les points à prendre en considération pour définir précisément l'étendue du mandat des consultants sont similaires à ceux énumérés dans le tableau 3.10 (voir page 63) pour les sociétés d'étude de marché. Vous trouverez également au chapitre 4 des détails sur les contrats avec des consultants.

Il existe deux types de mise au point de produit : soit la création d'un produit complètement nouveau (ce qui est très rare), soit la modification ou la copie d'un produit existant.

Une suite d'étapes incontournables est requise pour la conception de nouveaux produits comme pour la modification de produits déjà existants :

- formulation de l'idée ;
- préparation d'échantillons pour le test ;
- analyse des contraintes de production (étape de faisabilité) et essais de production ;
- test pilote du produit sur le marché ;
- lancement du produit sur le marché cible.

Le processus de mise au point d'un produit suit une série d'étapes logiques, qui débute dès l'idée initiale. Premièrement, on procède à un travail de réflexion en interne : le propriétaire ou le gérant et ses employés étudient l'idée et décident s'ils doivent ou non tenter de la réaliser. Si la réponse est oui, une étude détaillée est menée sur la production, le marketing et les aspects financiers. Si les résultats sont positifs, des modèles de produits (ou « prototypes ») sont fabriqués et testés sur le marché. Les procédures d'assurance qualité et de production sont ensuite normalisées, et, si tous les signaux sont au vert, le produit peut enfin être lancé sur le marché avec une campagne promotionnelle.

Dans la plupart des cas, les petites entreprises se lancent plus dans la modification d'un produit que dans la création d'un nouveau produit. En général, les quatre principaux aspects de la modification d'un produit sont :

1. l'analyse des caractéristiques des produits existants et les modifications à y apporter pour réaliser une augmentation des ventes ;
2. la production test du produit modifié, en utilisant l'équipement et les ingrédients qui seront utilisés dans la production à échelle normale ;
3. une évaluation des caractéristiques du produit modifié, en utilisant des panels de test et des méthodes d'analyse, pour déterminer si le produit répond aux attentes des consommateurs ;
4. une évaluation de la durée de conservation dans les conditions normales de stockage, en utilisant le conditionnement envisagé, pour s'assurer qu'il remplit les exigences des consommateurs.

Toutes les données relatives à la modification du produit et aux essais de mise au point doivent être soigneusement consignées, car elles seront utilisées à la fois pour formuler les recettes standards et pour élaborer un programme d'assurance qualité. Vous trouverez de plus amples détails sur les méthodes d'analyse dans les ouvrages mentionnés en annexe 2. Des détails sur l'assurance qualité sont fournis au chapitre 10.

Le processus de mise au point du produit peut s'avérer très long et très coûteux. Cependant, la recherche et le développement de produits constituent le poste d'investissement le plus important des entreprises qui réussissent et veulent conserver l'avantage sur leurs concurrents. Une tendance actuelle est de s'orienter vers des produits utilisant des matières premières issues de l'agriculture biologique, ou vers des aliments qui ne contiennent que des colo-

ÉTUDE DE CAS : mise au point d'une boisson

Le *honeybush* est une boisson à base de décoction de plantes qui connaît actuellement un grand développement en Afrique du Sud. La plante utilisée est le honeybush ou *Cyclopia intermedia*, et seules quatre espèces sont récoltées sur les sept qui sont compatibles avec un usage commercial. Jusqu'à présent, ces plantes sont récoltées à l'état sauvage. La production totale est estimée à 200 tonnes par an, dont seulement 20 % sont actuellement vendus sur le marché local. Cependant, certains agriculteurs, encouragés par l'Agricultural Research Council, s'intéressent à la culture de ces plantes à partir de semences. Une entreprise française a formé une joint-venture avec l'un de ces agriculteurs, et ils effectuent actuellement des recherches en vue de mettre au point un thé glacé à partir des résidus de coupe et de le mettre en bouteilles pour le commercialiser. Un autre agriculteur envisage la possibilité de produire un savon parfumé et d'autres produits utilisant ces plantes.

Ce nouveau secteur est en phase de développement, et de nombreuses expérimentations sont en cours.

Les contraintes sont nombreuses : la faiblesse des rendements pose problème, car les récoltes sont insuffisantes pour répondre à la demande ; le coût du financement et des emprunts est élevé ; enfin, il s'agit d'un secteur nouveau, encore segmenté et non normalisé, même si une association a récemment été créée pour remédier à ce problème.

rants et arômes naturels. Une autre tendance est celle des aliments « prêts à l'emploi » pour les consommateurs urbains très occupés, notamment depuis que dans les pays ACP, les femmes sont de plus en plus nombreuses à avoir des activités professionnelles à l'extérieur.

Choix du conditionnement et de l'emballage

L'information collectée dans le cadre des études de marché sert également à décider du conditionnement le mieux adapté aux consommateurs ciblés. Bien que les matériaux disponibles pour les emballages soient très limités dans la plupart des pays ACP, il est très important de trouver le conditionnement le mieux adapté. Des détails concernant les fonctions marketing des emballages sont fournis au chapitre 9, mais les questions initiales auxquelles doivent répondre les entrepreneurs à cette étape de mise au point du produit sont les suivantes :

- L'emballage répond-il aux besoins des consommateurs (par exemple taille, emballage refermable, etc.) ?
- La gamme des différentes tailles d'emballage est-elle suffisante pour répondre aux besoins des différents consommateurs (par exemple célibataires, familles peu nombreuses, familles nombreuses, achats mensuels, etc.) ?
- L'étiquetage ou le nom et logo de la marque peuvent-ils être confondus avec ceux d'un produit concurrent ?
- L'étiquette fournit-elle suffisamment d'informations pour une utilisation sans risque par un consommateur moyen, par quelqu'un qui est analphabète ou qui parle une autre langue ?
- L'emballage est-il en mesure de protéger l'aliment pendant la durée de conservation requise ?
- L'emballage peut-il avoir des effets indésirables sur la qualité du produit ?
- L'évolution de l'état du produit après ouverture de l'emballage est-elle clairement connue ? L'emballage peut-il être refermé de façon à garantir la protection du produit ?
- Si l'emballage est réutilisé, y a-t-il un risque de contamination ?
- Quels sont les effets sur l'environnement lorsque l'emballage est jeté (dans certaines villes, les emballages plastiques et les boîtes de conserve sont les principaux éléments responsables de la pollution urbaine) ?
- L'emballage résistera-t-il aux chocs au cours de la distribution, et un éventuel endommagement peut-il entraîner la contamination du contenu ?

La conception des étiquettes est particulièrement importante pour trois raisons :

- pour contribuer au marketing et informer les consommateurs sur le produit. L'étiquette est le principal outil promotionnel car elle permet la reconnaissance de la marque et attire les acheteurs (voir chapitre 9). En outre, de nombreux consommateurs exigent à présent de connaître la valeur nutritionnelle des aliments et de savoir s'ils contiennent des additifs artificiels ;

- pour répondre aux exigences légales : dans la plupart des pays ACP, la loi oblige à fournir la description détaillée des ingrédients, le volume, la date de péremption et l'origine de l'aliment (voir chapitre 6) ;
- pour faciliter le contrôle de la production et des stocks (voir chapitre 10).

Un entrepreneur qui se lance a tout intérêt à investir autant que ses moyens lui permettent dans la conception et la qualité de l'étiquetage et de l'emballage. Vous trouverez de plus amples détails au chapitre 9.

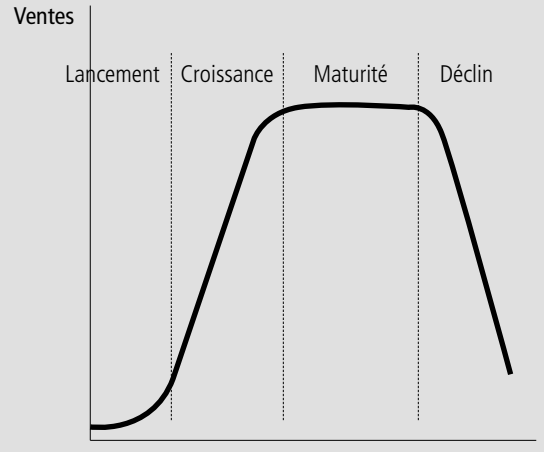
Cycle de vie d'un produit

Il est important de savoir que tous les produits ont un cycle de vie, au cours duquel les ventes augmentent, stagnent, puis déclinent. Certains de ces cycles sont très longs (plusieurs générations pour des produits tels que le thé, le café ou les vins), tandis que d'autres peuvent être très courts (quelques mois ou quelques années pour certains types d'aliments prêts à consommer ou de confiseries). Cependant, même avec un produit comme le thé, les différentes variantes (par exemple les thés en sachets ou les thés parfumés) sont soumises à un cycle de vie.

Certaines marques qui étaient achetées par nos grands-parents existent encore aujourd'hui, mais le conditionnement et la gamme de produits ont changé. À chaque modification du produit ou à chaque nouvelle campagne publicitaire, le cycle de vie du produit est renouvelé. La façon la plus rapide pour un produit d'arriver en fin de vie est de devenir obsolète (par exemple, au Zimbabwe, le mélange café/chicorée instantané a remplacé le café à moudre soi-même dans les ménages urbains à revenus moyens).

Le cycle de vie d'un produit comprend généralement les phase suivantes : une phase de lancement, suivie par les phases de croissance, de maturité et de déclin. Ces phases sont représentées par le graphique de l'illustration 3.3. Il peut y avoir des exceptions à la courbe de base, comme les ventes saisonnières d'aliments en périodes de fêtes religieuses ou les aliments « gadgets », qui connaissent une phase de croissance fulgurante avant de disparaître définitivement.

ILLUSTRATION 3.3
Cycle de vie d'un produit



Promotion d'un produit

Tant que les consommateurs ne savent rien d'un produit, ils ne l'achètent pas. Les mots clés de la promotion sont donc : communication et service à la clientèle. Ces aspects sont détaillés au chapitre 9.

La promotion est liée au cycle de vie du produit. Lorsqu'un produit est lancé pour la première fois, la campagne promotionnelle est généralement très intense et fait appel à différents médias, avec une couverture aussi large que les moyens de l'entreprise le permettent.

Dans la phase de croissance, la promotion demeure active mais tend à s'orienter vers une approche plus ciblée, visant les principaux groupes de consommateurs qui n'ont encore jamais acheté le produit. Lorsque le produit est en phase de maturité, l'objectif de la promotion est de maintenir l'avantage sur les concurrents ou de pénétrer de nouveaux segments de marché (voir chapitre 9). Lorsque le produit est en phase de déclin, les activités promotionnelles cessent, car les recettes réalisées avec le produit ne sont plus suffisantes pour justifier le coût de la publicité.

Au début du cycle de vie d'un produit, une campagne promotionnelle doit viser quatre objectifs :

- attirer l'attention des consommateurs ;
- retenir leur intérêt ;
- susciter leur désir de posséder le produit ;
- les inciter à l'acheter.

La plupart des campagnes se concentrent surtout sur la première étape, mais pour réussir à atteindre réellement leur objectif, elles doivent remplir les quatre fonctions (voir l'étude de cas ci-dessous).

ÉTUDE DE CAS : promotion et communication

Chaque année, un supermarché organise un grand concours, en distribuant des autocollants pour tout achat de plus de 10 dollars. Ces autocollants sont collés sur une carte, et un tirage au sort a lieu au Nouvel an. Le concours fait l'objet d'une grande campagne de publicité à la radio et dans les journaux (pour attirer l'attention des clients), la campagne promet des prix séduisants (pour retenir l'intérêt et susciter le désir), et la seule façon de gagner est de faire des achats dans le supermarché (incitation à l'achat).

Il existe quatre principales méthodes de promotion :

- la publicité ;
- les relations publiques ;
- la vente directe ;
- la promotion par réseau.

Les deux premières touchent un large public, mais leur impact est difficile à mesurer avec précision. Les deux dernières répondent à une approche plus ciblée, avec un rapport plus immédiat entre l'activité et les résultats attendus, mais le public est plus restreint.

Vous trouverez au chapitre 9 des détails concernant chaque méthode.

Il importe de ne pas promouvoir un nouveau produit avant d'avoir la capacité de production pour répondre à la demande initiale. Pour être réussi, le lancement d'un produit doit faire l'objet d'une planification méticuleuse, d'une bonne recherche et de mesures appropriées pour faire entrer rapidement le produit dans l'esprit du consommateur (et dans son filet à provisions).

Choix d'un circuit de distribution

Il est inutile de fabriquer un produit si celui-ci ne peut pas atteindre son marché. La plupart des nouvelles entreprises échouent à cause de la distribution. Si les consommateurs voient de la publicité pour un produit, se rendent dans un magasin et s'entendent dire : « Non, nous ne vendons pas ça » ; ou « Désolé, nous sommes en rupture de stock » ; ou encore « Nous ne savons pas qui fait ce produit, essayez ailleurs », ils n'essaieront pas une deuxième fois de l'acheter. Ces commentaires renvoient tous au même problème : une interruption dans la chaîne de distribution.

C'est pourquoi il est essentiel de soigneusement penser le système de distribution avant le lancement d'un nouveau produit.

Un exemple de circuit de distribution est présenté au chapitre 9 (voir illustration 9.6 page 177). Des contrats et des accords doivent être conclus avec les grossistes et les détaillants chargés de distribuer le produit (voir chapitre 4).

Il existe un type particulier de distribution exclusive : le franchisage. Le franchisé (le point de vente) passe un contrat avec le franchiseur (le producteur) l'autorisant à utiliser le produit, le logo, les marques commerciales et la publicité. En contrepartie, le point de vente paie une commission au franchiseur. Dans l'industrie alimentaire, les exemples les plus célèbres sont les grandes chaînes de fast-food comme Kentucky Fried Chicken, mais en principe, cette méthode peut également être utilisée par des transformateurs moins importants.

Quel que soit le circuit de distribution choisi, ce choix doit se fonder sur une étude et une analyse poussées, et doit être correctement géré. Il ne faut pas s'en remettre entièrement à un agent ou à un grossiste.

Les principales tâches de gestion consistent à s'assurer que :

- les produits font l'objet d'une promotion efficace ;
- la politique de prix convenue est appliquée et les prix affichés sont compétitifs ;
- les stocks sont maintenus à un niveau adéquat à toutes les étapes de la chaîne de distribution ;

- il existe un contact étroit et des relations de confiance entre le personnel de vente et le distributeur pour obtenir un retour d'information fiable sur les ventes.

Avant de choisir un distributeur, il est nécessaire de se forger un profil type et de contrôler les points suivants :

- politiques de prix ;
- conditions de livraison et de crédit ;
- taille de l'entreprise ;
- croissance des ventes ;
- lignes de produits ;
- conflits d'intérêt (par exemple si le distributeur travaille également avec des concurrents) ;
- capacité à fournir un service après-vente ;
- taille et qualité de l'équipe de vente ;
- couverture géographique ;
- position sur le marché ;
- clients actuels.

Un entrepreneur qui débute doit solliciter conseils et recommandations concernant les meilleurs distributeurs dans une région donnée auprès d'autres producteurs utilisant déjà leurs services et choisir le distributeur qui à la meilleure expérience du marché sur lequel il entend opérer.

Références

FELLOWS P.J., 1997, *Guidelines for Small Scale Fruit and Vegetable Processors*, Bulletin des services agricoles de la FAO n° 127, Publications de la FAO, Rome, Italie.

Résumé du chapitre

> Ne pensez pas que votre entreprise est trop petite pour réaliser une étude de faisabilité – ce type d'étude est utile pour les entreprises de toutes tailles.

> Une étude de faisabilité vous aide à faire le point sur ce que vous souhaitez faire de votre entreprise et sur les façons d'y arriver au mieux.

> Pour prendre votre décision concernant le produit à fabriquer, déterminez tout d'abord ce que veulent les consommateurs, puis observez la concurrence, en utilisant des études de marché et une analyse « SWOT ». Ne vous fiez pas uniquement à votre intuition.

> Recherchez le conseil de professionnels lorsque vous développez un nouveau produit afin de vous assurez que celui-ci ne présentera aucun danger pour les consommateurs et aura la durée de conservation souhaitée.

> Investissez au maximum dans le conditionnement et l'emballage.

> Faites appel à un professionnel pour la conception des étiquettes, afin de les rendre attrayantes et de satisfaire aux obligations légales.

> Cherchez le meilleur distributeur pour vos produits avant de lancer la production.

> N'essayez pas de tout faire vous-même.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

> Pouvez-vous énumérer les éléments du tableau 3.1 pour votre propre entreprise ? Si ce n'est pas le cas, de quelles informations avez-vous besoin et comment allez-vous les obtenir ?

> Disposez-vous d'un financement adapté ? Quelles sont les différentes sources de financement possibles pour vous ?

- une augmentation de votre contribution en capital ;
- un membre de votre famille ;
- un partenaire commercial ;
- un capital-risque ;
- un emprunt auprès d'une banque de développement ou d'une banque commerciale.

> Pouvez-vous effectuer vous-même l'étude de marché ? Dans le cas contraire, qui peut vous aider ?

> Comment allez-vous mettre au point votre produit ?

> Connaissez-vous des spécialistes qui peuvent vous aider ?

> Où allez-vous trouver les matériaux d'emballage dont vous avez besoin ? Où pouvez-vous vous renseigner sur des fournisseurs d'emballage ?

> Qui vous aidera à concevoir vos étiquettes ?

> Quels types de promotion et de publicité allez-vous entreprendre ?

> Comment allez-vous choisir un distributeur ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

chapitre 4

Contrats avec les fournisseurs, les détaillants et les clients

ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES ET D'INGRÉDIENTS

Une méthode simple et directe pour acheter des matières premières consiste à se rendre au marché tous les jours. C'est souvent la méthode choisie par les petits entrepreneurs, car c'est la moins compliquée, et elle leur permet d'acheter chaque jour la quantité dont ils ont besoin. Toutefois, cette façon de faire pose un certain nombre de difficultés, en particulier lorsqu'on commence à produire à plus grande échelle. Voici les principaux inconvénients :

- l'entrepreneur doit négocier chaque jour avec les détaillants le prix des marchandises. C'est une perte de temps, cela complique la prévision des coûts des matières premières et peut affecter la trésorerie de l'entreprise (voir chapitre 7). En outre, les prix sont généralement plus élevés lorsqu'on achète en petite quantité ;
- l'entrepreneur n'a aucun contrôle sur la façon dont les matières premières sont conditionnées, transportées ou entreposées, ni sur leur qualité (voir chapitre 10) ;
- les matières premières dont l'entrepreneur a besoin ne sont pas forcément disponibles tous les jours, ou pas toujours en quantité suffisante pour les besoins de sa production. Cela complique la planification de la production (voir chapitre 10) et peut compromettre une commande ;

Les clés du succès

> Faites appel aux services d'une agence de développement commercial pour améliorer vos compétences de négociation.

> Passez un contrat avec un grossiste ou un négociant pour vous approvisionner en matières premières, car cette solution est plus fiable que l'achat sur les marchés de détail.

> Envisagez de passer des accords avec des agriculteurs ou des pêcheurs, si vous êtes en mesure de leur offrir une aide ou un crédit, car leurs marchandises sont moins onéreuses que celles vendues sur les marchés.

> Passez des accords clairs avec les grossistes ou les détaillants.

> Faites appel à des conseillers pour obtenir de l'aide en cas de problème.

> Pour retenir vos bons employés, établissez leur des contrats de travail.

> Fournissez une garantie sur votre produit : cela mettra les clients en confiance.

> Veillez à répondre rapidement et honnêtement à toute plainte de client.

- l'entrepreneur doit transporter sur lui de l'argent liquide pour acheter les marchandises. Selon les conditions de sécurité qui règnent sur le marché, il risque d'être exposé au vol.

Les contrats d'approvisionnement avec des grossistes ne peuvent être conclus que pour des quantités importantes. Une autre solution consiste à se réunir avec d'autres entrepreneurs pour acheter en gros des matières premières et des ingrédients et partager les coûts. Certains transformateurs passent des accords informels pour acheter des matières premières auprès de bouchers, maraîchers, etc., de proximité, mais beaucoup de petits entrepreneurs manquent de confiance et n'osent pas passer des accords avec les grossistes et les négociants. D'autres méconnaissent cette possibilité.

Les services de conseil aux entreprises peuvent vous aider à développer vos compétences de négociation et à rédiger des contrats simples. Ces contrats protègent les intérêts du transformateur comme du fournisseur, et définissent clairement les obligations de chacun. Un contrat n'est pas nécessairement compliqué : il peut s'agir d'une simple déclaration de ce que chacun s'engage à faire (voir illustration 4.1).

Il est également possible de conclure des contrats avec des négociants ou des grossistes, ou encore directement avec des agriculteurs ou des pêcheurs, pour s'approvisionner en matières premières à un coût moins élevé que sur les marchés de détail.

Les contrats présentent un certain nombre d'avantages à condition que chacun respecte ses engagements. Voici les avantages pour le transformateur :

- il a le contrôle sur le prix et la qualité qu'il accepte ;
- il augmente ses chances de disposer de la quantité de matières premières dont il a besoin chaque jour ;
- il peut savoir à l'avance combien les matières premières vont lui coûter, ce qui facilite la planification de la production et permet de conserver une trésorerie positive.

L'avantage pour les négociants, grossistes, agriculteurs ou pêcheurs est qu'ils sont assurés de vendre leurs produits, à un prix garanti, à condition qu'ils remplissent les obligations de qualité définies dans le contrat.

ILLUSTRATION 4.1 Exemple de contrat simple entre un transformateur et un fournisseur pour l'approvisionnement en fruits

Accord entre BonJus SA et M. S. Ahmed, négociant en fruits

M. Ahmed accepte de fournir des fruits de la passion pendant un an, à compter du 12 mars 2000.

Spécification de la qualité : Fruits parfaitement mûrs, sans moisissures ni infestation d'insectes, sans traces de chocs ni coupures. Taille minimum : 10 cm.

BonJus accepte d'acheter les fruits de la passion aux conditions suivantes :

Prix : 0,5 $/kg (prix moyen du marché, entre les prix les plus bas de la mi-saison et le prix le plus élevé de la saison creuse).

Quantité minimum : 100 kg/jour, 5 jours par semaine pendant toute la saison, jusqu'au 11 mars 2001.

Signature : .....
Date : .....
pour BonJus SA

Signature : .....
Date : .....
Témoin indépendant

Signature : .....
Date : .....
pour S. Ahmed, négociant en fruits

En pratique, il est plus facile de passer un contrat avec un négociant ou avec un grossiste qu'avec des agriculteurs ou des pêcheurs. Cela est dû au fait que, d'une part, les négociants sont plus habitués à conclure ce genre d'affaires, et d'autre part, qu'ils peuvent acheter leurs produits auprès de plusieurs fournisseurs et sont ainsi mieux assurés de remplir les conditions du contrat. Cependant, les transformateurs doivent payer un supplément pour la marge commerciale des négociants.

Si les contrats sont passés directement avec les producteurs, les prix sont plus intéressants, mais cet avantage est contrebalancé par le temps, le coût et les difficultés que présente une tournée dans une région rurale pour collecter les produits, et par le risque qu'un autre acheteur ait devancé le transformateur et acheté les produits de l'agriculteur à un prix plus élevé.

Les intermédiaires et les négociants qui achètent les produits aux agriculteurs exercent souvent un fort pouvoir sur ces derniers et voient d'un mauvais œil qu'un autre acheteur entre en compétition avec eux. Parfois, ils apportent également aux agriculteurs des avantages qui sont difficiles à obtenir ailleurs :

- les négociants sont la seule source fiable de crédit informel immédiat, d'outils agricoles, de filets, de semences, de médicaments vétérinaires, etc. ;
- les négociants achètent souvent la totalité de la récolte ou de la prise, quelle que soit sa qualité ;
- dans de nombreux pays, les producteurs ont constamment des dettes à l'égard des négociants.

Du fait de cette combinaison d'avantages et de contraintes, il est très difficile pour les agriculteurs ou les pêcheurs d'approvisionner directement les entreprises de transformation. Si les transformateurs souhaitent négocier un contrat avec des producteurs, ils doivent être conscients de ces problèmes. En rompant un accord existant avec un négociant, l'agriculteur risque de perdre les services que celui-ci lui fournissait ou devra payer les dettes qu'il a à son encontre avant de pouvoir conclure d'autres accords. Le transformateur devra donc fournir un appui et une aide matérielle à l'agriculteur et lui proposer des facilités de crédit.

Malgré tous ces problèmes, il existe de nombreux exemples de transformateurs qui passent des contrats avec des producteurs pour l'approvisionnement en matières premières, qu'il s'agisse de cultures de plantations (par exemple thé, café, cacao, etc.) ou de fruits, légumes, lait, viande ou poisson. Dans ces situations, les transformateurs offrent parfois des formations ou un appui au développement des activités pour aider les producteurs à atteindre la qualité requise ou à résoudre des problèmes agricoles ou vétérinaires.

Les contrats ne peuvent fonctionner efficacement que si les transformateurs et les producteurs s'accordent une confiance mutuelle et honorent chacun leur part du contrat. Par expérience nous savons que, souvent, les agriculteurs vendent leur production aux négociants lorsque les prix sont plus élevés que ceux convenus avec le transformateur, faisant ainsi échouer le contrat. Par ailleurs, il arrive que les transformateurs tardent à payer les producteurs ou n'achètent pas la quantité convenue, obligeant les producteurs à trouver d'autres débouchés. La confiance et le respect mutuels sont essentiels au bon fonctionnement de n'importe quel accord.

Une autre approche pour le transformateur consiste à prendre le contrôle de la production elle-même. Il spécifie alors les variétés à cultiver et fournit tous les facteurs de production (parfois même la main-d'œuvre). Dans ce cas, les agriculteurs sont uniquement payés pour l'utilisation de leurs terres.

Ce type d'accord exige une très bonne organisation et induit des coûts plus élevés pour le transformateur, mais, en contrepartie, celui-ci est assuré de disposer d'un approvisionnement suffisant en qualité satisfaisante.

Le transformateur peut également louer ou acheter des terres et lancer une activité distincte pour approvisionner l'unité de transformation. Cela arrive souvent lorsqu'une exploitation familiale est disponible pour répondre aux besoins du transformateur. Il engage alors de la main-d'œuvre et fournit tous les facteurs de production nécessaires à l'exploitation de la propriété. La majeure partie de la production sert à approvisionner l'unité de transformation, et les excédents sont vendus sur des marchés locaux ou à des négociants.

ACCORDS AVEC DES DÉTAILLANTS ET DES GROSSISTES

ILLUSTRATION 4.2
Exemple d'accord avec un détaillant

Accord entre BonJus SA et le Supermarché Star SA pour l'approvisionnement en jus de fruits

BonJus accepte de livrer ses produits sur le site du Supermarché Star, aux conditions suivantes :

Produit : jus d'orange pasteurisé.

Quantité : 50 litres par semaine.

Taille de conditionnement : cartons de 200 ml, dans des grandes caisses.

Qualité : conforme aux échantillons fournis.

Dates de livraison : chaque mercredi.

Autre : des produits supplémentaires pourront être livrés sous 24 heures après réception d'une commande écrite ou par téléphone.

Le Supermarché Star convient des conditions suivantes :

Paiement : 50 % à la livraison et 50 % à 30 jours.

Promotion : les produits seront disposés bien en vue dans le magasin.

Autre : les stocks d'invendus relèvent de la responsabilité du Supermarché Star et seront retirés de la vente six semaines après la date de production.

Le choix des méthodes de vente des aliments transformés s'inscrit dans le cadre de la démarche marketing de l'entreprise (voir chapitre 9). Les entrepreneurs qui vendent leurs produits directement au public (par exemple les boulangeries, les petits moulins à huile, etc.) ne passent pas de contrats. Cependant, la plupart des entreprises de transformation choisissent de vendre à des détaillants ou à des grossistes.

Il est essentiel de conclure un accord clair avec chaque type d'acheteur pour garantir que les paiements sont effectués dans les délais et que l'acheteur est satisfait des produits livrés. Certains facteurs à prendre en considération figurent dans l'exemple d'accord avec un détaillant (illustration 4.2).

Les avantages des accord passés directement avec les détaillants sont un retour d'information direct sur les ventes et le développement de relations de collaboration étroites avec ces derniers. Les frais de distribution sont également

moins élevés car on ne passe pas par un grossiste. Cependant, la distribution de produits à plusieurs détaillants sur différents sites peut entraîner des dépenses considérables en temps, en efforts et en argent.

Pour le transformateur, les grossistes présentent l'avantage de simplifier la distribution, car ils collectent souvent les produits sur le lieu de production ou bien ils ne possèdent qu'un seul entrepôt à livrer. Cependant, ils prennent une commission allant jusqu'à 30 % de la valeur d'une commande et ne fournissent aucune information sur les réactions des consommateurs.

Un accord avec un grossiste est similaire à celui de l'illustration 4.2, à l'exclusion des parties concernant la promotion et les invendus.

ACCORDS AVEC D'AUTRES ACHETEURS ET CONTRATS INSTITUTIONNELS

Les ventes aux restaurants et aux hôtels ou à d'autres entreprises de transformation peuvent se fonder sur des contrats similaires à celui de l'illustration 4.2. Lorsque l'on vend à des acheteurs institutionnels (par exemple des hôpitaux publics, des écoles, des casernes ou des prisons) ou à des agents d'import-export, l'institution ou l'acheteur étranger dispose généralement d'un contrat standard.

L'illustration 4.3 montre un exemple de contrat établi par un importateur européen de produits alimentaires. Dans le cas des ventes aux institutions et aux exportateurs, toutes les conditions du contrat doivent impérativement être remplies à chaque livraison, sous peine de perdre le contrat. De plus, le niveau de concurrence pour l'approvisionnement des acheteurs étrangers est très élevé : ils peuvent faire jouer cette concurrence (et ils le font) pour imposer des conditions contractuelles extrêmement contraignantes.

ILLUSTRATION 4.3 Extrait d'un contrat d'exportation concernant un aliment transformé

Contrat entre Regal Foods Ltd. et Salim Foods

Regal Foods convient d'acheter les produits de Salim Foods aux conditions décrites ci-dessous :

Produit : graines d'arachides séchées, décortiquées

Des cargaisons de 5 tonnes seront livrées le premier jour de chaque mois pendant six mois à compter de la date de signature de l'accord. Les cargaisons doivent être acheminées à Felixstowe via Mombassa, dans des fûts métalliques parfaitement étanches de 200 kg (les détails sont fournis dans les instructions d'expédition séparées).

Le produit doit présenter les caractéristiques suivantes :
- ne présenter aucun corps étranger ;
- ne pas contenir plus de 2 ppm d'aflatoxine ;
- présenter un taux d'humidité inférieur à 10 % ;
- avoir une couleur uniforme, sans graines décolorées ou moisies ;
- contenir moins de 5 % de graines brisées.

Les paiements seront effectués selon le calendrier de paiement et les coordonnées bancaires ci-joint.

Si vous approuvez les conditions de ce contrat, veuillez le signer et le renvoyer à la Direction des achats, Regal Foods Ltd., à l'adresse figurant en première page de ce document.

..... Directeur des achats, Regal Foods
Date : .....

..... Pour Salim Foods
Date : .....

En général, nous recommandons aux transformateurs alimentaires d'attendre d'avoir plusieurs années d'expérience sur le marché national avant d'envisager la vente à l'exportation.

Les institutions publiques proposent généralement des contrats annuels d'approvisionnement à l'issue d'un processus d'appel d'offres. L'appel d'offres est lancé par une annonce publique dans la presse (illustration 4.4).

Les entrepreneurs doivent soumettre leurs offres par écrit, en décrivant leur capacité à fournir les aliments demandés et en indiquant leur prix. Le soumissionnaire choisi décroche le contrat.

ILLUSTRATION 4.4 Exemple d'annonce d'appel d'offres parue dans un journal, pour la fourniture de produits alimentaires à une institution publique

École secondaire Mutukolo - Boîte postale 1234 - Mutukolo

APPEL D'OFFRES POUR LA FOURNITURE DE PRODUITS ALIMENTAIRES

L'école secondaire de Mutukolo est une école publique, située à 13 km sur l'autoroute Arisa-Male, dans le district de Karanga. L'école réalise un appel d'offres de fabricants compétents pour la fourniture mensuelle des produits suivants :

1. Lot 1 — 1 000 x 500 miches de pain
2. Lot 2 — 15 kg de margarine
3. Lot 3 — 15 kg de confiture de fruits variés
4. Lot 4 — 200 kg de haricots secs
5. Lot 5 — 500 kg de farine de maïs

Les documents de soumission d'offres sont à retirer auprès du directeur de l'établissement, à l'adresse susmentionnée, contre un versement non remboursable de 10 000/- par lot. Les offres doivent être soumises dans des enveloppes cachetées portant la mention « Offre pour le lot n° … » adressées au directeur, à l'adresse susmentionnée. La date limite de soumission des offres est le 30 juin 2000, à 9h30.

Les offres seront ouvertes le 1er juillet 2000 à 10h00, en présence des soumissionnaires qui le souhaiteront, au Bureau régional du ministère de l'Éducation, 3, Luroro Rd, Arisa.

CONTRATS DE MAINTENANCE

Il s'agit d'accords passés entre un transformateur et un fournisseur d'équipements ou une entreprise de réparation, pour assurer la maintenance régulière des équipements de production. Ce type d'accord est très rare parmi les petits entrepreneurs des pays ACP. Par ailleurs, leur intérêt par rapport aux programmes de maintenance qui peuvent être gérés en interne n'est pas toujours évident (voir chapitre 10).

Pour l'essentiel, ils reposent sur un accord selon lequel le transformateur paie un forfait annuel en début d'année et reçoit la garantie qu'un technicien viendra régulièrement sur le site (par exemple tous les trois ou quatre mois) pour assurer la maintenance des équipements.

Ils peuvent également comprendre des dispositions pour les réparations d'urgence, qui garantissent qu'un technicien se rendra sur le site dans un délai spécifié (par exemple de 6 à 12 heures) après réception d'une demande d'intervention. La première heure ou les premières heures de travail du technicien sont comprises dans le forfait annuel, mais le coût des pièces détachées est payé séparément

CONTRATS AVEC DES CONSULTANTS ET DES CONSEILLERS

Les petits producteurs font rarement appel aux services de consultants, car ces derniers sont généralement très chers et ont mauvaise réputation dans les pays ACP. Voici quelques exemples de défauts reprochés aux consultants :

- manque de confidentialité et vente d'informations à la concurrence ;
- méconnaissance de leur sujet ;
- manque de professionnalisme (ne font pas ce qu'ils se sont engagés à faire, ne viennent pas aux rendez-vous, etc.) ;
- n'assument pas la responsabilité de leurs recommandations.

Dans certains pays ACP, il existe des organismes professionnels qui supervisent le travail des experts comptables, des techniciens alimentaires, des ingénieurs, etc., mais ils disposent rarement de l'autorité nécessaire pour discipliner les « brebis galeuses » de la profession. Certains proposent toutefois un service de médiation en cas de litige. Dans quelques pays (comme l'Ouganda), le problème des « consultants à la valise » (ainsi appelés parce qu'ils n'ont pas de bureau et sont difficiles à retrouver) a été reconnu, et une Fédération des consultants a été créée pour garantir une plus grande fiabilité et une meilleure qualité des services offerts par ses membres.

Cependant, malgré ces problèmes, on peut s'attendre à ce que la place des consultants dans les entreprises gagne en importance à mesure que la concurrence s'intensifie dans les différents secteurs de l'agroalimentaire. Cette concurrence a pour conséquences une augmentation des exigences de qualité à l'égard des produits, une conception de nouveaux produits, un contrôle financier plus étroit et une augmentation des niveaux de productivité. Tous ces aspects peuvent être efficacement améliorés par un appui de consultants compétents.

Tout comme pour la fourniture d'autres types de biens et services, un contrat écrit garantit une compréhension claire de ce qui a été convenu avec le consultant et offre une certaine protection de l'entrepreneur comme du prestataire de service.

Un contrat doit spécifier aussi clairement que possible les termes de référence du travail à effectuer (ce qui doit être fait, où, pourquoi, quand, par qui et comment), le calendrier de paiement et les procédures de présentation des rapports.

L'illustration 4.5 (voir page suivante) présente un exemple de contrat passé avec un consultant pour un petit travail.

ILLUSTRATION 4.5 Extrait d'un contrat d'engagement de consultant

Contrat d'engagement de Solo Technologists Ltd.

1. Accord	Cet accord est conclu entre le client, Acholi Meat Processors Ltd. et le consultant, Solo Technologists Ltd.
2. Objet	Préparer une étude de faisabilité concernant le lancement de nouveaux produits à base de viande, à des fins de diversification.
3. Date de l'accord	Cet accord ne prendra effet que lorsqu'il aura été signé par les deux parties.
4. Période d'opération	La mission débutera en novembre 2000 et devra d'achever avant mars 2001.
5. Obligations des consultants	1. Les consultants doivent accomplir leur mission conformément aux termes de référence joints au présent contrat. 2. Les consultants doivent en tout temps protéger les intérêts du client.
Confidentialité	Tous les documents et les informations reçus par les consultants pendant la durée de cet accord ou en relation avec cet accord doivent être tenus secrets et ne doivent en aucun cas être divulgués à des tiers. Toute nouvelle information collectée pendant la durée du contrat restera la propriété du client.
Performance satisfaisante	À la condition que le contrat ait été honoré de façon satisfaisante conformément aux Termes de référence, le client paiera la totalité des factures. Si le client a des raisons justifiées de mettre en doute la performance des consultants, le client pourra retenir au maximum 40 % sur les frais jusqu'à ce que les points contrevenant aux Termes de référence aient été résolus.

CONTRATS DE TRAVAIL

La plupart des petits entrepreneurs soit emploient de la main-d'œuvre temporaire, soit passent des accords informels avec leurs employés. Ils proposent rarement des contrats de travail en bonne et due forme. Cette situation peut changer si :

- les gouvernements des pays ACP introduisent et font appliquer des lois sur le travail garantissant les droits des travailleurs ;
- les produits alimentaires sont exportés, et que les acheteurs étrangers insistent sur la protection des employés ;
- un producteur souhaite retenir un personnel compétent et formé.

Des employés compétents et motivés constituent un atout précieux pour l'entreprise : cet aspect est décrit plus en détail au chapitre 10 (voir partie « Gestion du personnel » page 211). Une façon de retenir le personnel consiste à offrir une protection de l'emploi grâce à un contrat. L'illustration 4.6 (voir page ci-contre) présente un exemple de contrat.

ILLUSTRATION 4.6 Exemple de contrat de travail

Contrat de travail pour un assistant comptable

Le poste est situé au bureau de Riva Flour Mills Ltd. Le détenteur du poste sera chargé des tâches suivantes :

1. assistance du directeur pour la préparation des comptes mensuels, trimestriels et annuels ;
2. assistance du directeur pour le paiement des fournisseurs et le suivi général des paiements ;
3. préparation des documents exigés par les auditeurs et les autorités fiscales ;
4. paiement des salaires du personnel ;
5. ajustement des comptes bancaires ;
6. préparation d'autres rapports financiers demandés ponctuellement par le directeur.

Horaires de travail : 8h30-17h30 du lundi au vendredi, 8h30-12h00 le samedi.

Rémunération : salaire mensuel de 150 000/-

12 jours par an de congés payés, hors jours fériés officiels, prise en charge des frais de transport pour se rendre sur le site de production depuis l'arrêt de bus le plus proche, assistance médicale jusqu'à 100 000/per annum, remboursable sur deux ans.

CONTRATS AVEC LES CONSOMMATEURS : GARANTIES SUR LES PRODUITS VENDUS ET RESPONSABILITÉ DU FABRICANT

Les garanties sur les produits sont un concept nouveau dans la plupart des pays ACP, mais elles constituent un moyen efficace de renforcer la réputation d'une entreprise, de garantir la haute qualité des produits et de générer une fidélisation de la clientèle (voir également chapitre 9).

Même dans les pays où il n'existe aucune législation de protection des droits des consommateurs, nous recommandons aux transformateurs d'insérer sur les étiquettes de leurs produits une clause similaire à celle présentée dans l'illustration 4.7.

De même, et c'est le plus important, ils doivent honorer la garantie en remplaçant les produits défectueux ou en proposant un remboursement. Certains consommateurs émettront

ILLUSTRATION 4.7 Exemple de garantie sur l'étiquette d'un produit

Notre garantie

Nous espérons que vous avez apprécié notre produit. Toutefois, si vous n'êtes pas satisfait, merci de nous le faire savoir et nous vous rembourserons le prix d'achat, y compris les frais d'expédition. Nous tenterons également de résoudre le problème. Merci de nous envoyer le paquet vide, en nous expliquant le problème rencontré et en précisant où et quand vous avez acheté le produit. Cette démarche n'affectera pas vos droits de recours légaux. Adressez votre lettre à l'adresse figurant sur le paquet.

certainement des fausses plaintes en vue d'obtenir un remboursement, mais le coût relativement faible résultant de ces plaintes sera largement compensé par les avantages pour l'image de marque de l'entreprise.

Le transformateur est responsable pour tous les produits mis à la vente et il est responsable des éventuels dommages que ceux-ci pourraient causer aux consommateurs. En cas de problème, les consommateurs peuvent se retourner contre lui. Il doit donc être vigilant par exemple en veillant à ne pas introduire des bactéries pathogènes ou des éclats de verre. Pour d'autres cas de figure (par exemple la présence d'un agent contaminant tel qu'un insecte, qui peut rendre l'aliment insalubre, mais pas dangereux), des lois concernant les normes et la composition des aliments (voir chapitre 6) existent dans la plupart des pays ACP.

Cependant, pour tous les aspects relatifs aux garanties sur les produits et à la responsabilité vis-à-vis des produits vendus, il incombe au fabricant de s'assurer que ses produits sont salubres et sans danger. Pour cela, il doit mettre en œuvre des procédures adéquates d'assurance qualité (voir chapitre 10).

Lorsqu'une défaillance survient dans l'assurance qualité, le fabricant peut s'attirer les bonnes grâces du client en traitant la plainte avec rapidité et efficacité. En revanche, s'il ignore la plainte, il nuit à son image de marque.

Lorsqu'un cadre législatif est en place, ou en présence d'associations de consommateurs puissantes, les transformateurs s'exposent à une publicité négative dans la presse ou à des poursuites judiciaires s'ils ne traitent pas correctement les plaintes des consommateurs (voir également le chapitre 6 et le chapitre 9).

Résumé du chapitre

- L'achat des matières premières sur les marchés de détail est souvent long et coûteux, et vous n'avez aucun contrôle sur la qualité ou la disponibilité des produits désirés.
- Des contrats et des accords avec les fournisseurs peuvent vous aider à surmonter ces problèmes, ils ne sont pas nécessairement compliqués.
- Il convient d'être prudent lorsque l'on passe des contrats avec des agriculteurs ou des pêcheurs, car ils peuvent avoir contracté des dettes auprès d'intermédiaires.
- Vous pouvez aussi envisager de louer ou d'acheter vos propres terres pour produire les matières premières.
- Des accords clairs sont nécessaires pour régir l'approvisionnement des grossistes et des détaillants.
- Des contrats de maintenance peuvent être indiqués si vous utilisez des machines complexes ou requérant une maintenance régulière.
- Les contrats avec des conseillers et consultants peuvent s'avérer utiles pour résoudre des problèmes spécifiques, mais les termes de référence du travail à effectuer doivent être rédigés avec précision.
- Des contrats de travail avec vos employés peuvent encourager leur loyauté et leur motivation.
- Les garanties accordées sur les produits constituent un outil marketing efficace, qui met les consommateurs en confiance. Veillez à les honorer et à offrir une compensation pour tout produit défectueux.
- En commercialisant un produit qui comporte un risque pour les consommateurs, vous commettez une infraction.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

> Avez-vous conclu des contrats ou des accords avec vos fournisseurs de matières premières ?

> Dans le cas contraire, un contrat pourrait-il être bénéfique pour votre entreprise ?

> Avez-vous passé des contrats ou des accords avec le/les détaillant(s) ou le/les grossiste(s) qui distribue(nt) vos produits ?

> Dans le cas contraire, cela pourrait-il être bénéfique pour votre entreprise ?

> Avez-vous des problèmes qui pourraient être résolus par un consultant ?

> Comment et où pouvez-vous trouver des personnes fiables ?

> Avez-vous signé des contrats de travail avec vos employés ? Si non, pourquoi ?

> Pouvez-vous modifier votre étiquetage pour intégrer une garantie sur le produit ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

chapitre 5

Lancement de la production

INTRODUCTION

Les petites entreprises de transformation alimentaire démarrent souvent dans le logement même du propriétaire, dans un espace aménagé en atelier de transformation. À mesure que les activités se développent, l'entrepreneur peut décider de transférer l'atelier dans un bâtiment en location, voire dans un local spécialement construit pour accueillir ses activités.

Ce chapitre décrit les bonnes pratiques en matière de conception des ateliers de transformation alimentaire, ainsi que les services requis, que ce soit à domicile chez l'entrepreneur, dans un bâtiment reconverti ou dans un bâtiment spécialement construit à cette fin.

Ce chapitre passe également en revue certains facteurs relatifs à la disposition des équipements et à l'aménagement du site de production, ainsi que les conseils concernant les fournisseurs d'équipements et d'intrants (emballages, ingrédients).

Les clés du succès

- Choisissez votre site de production à proximité des marchés de débouchés et/ou de matières premières.
- Trouvez un bâtiment de taille adaptée à votre niveau de production.
- Veillez à ce que l'espace soit suffisant pour que le personnel puisse se déplacer avec aisance et que les équipements soient accessibles pour la maintenance.
- Rendez étanches les murs et les sols pour empêcher les infiltrations de poussière et d'insectes.
- Veillez à ce que toutes les ouvertures soient imperméables aux insectes.
- Traitez l'eau si vous n'êtes pas sûr de sa qualité.
- Veillez à ce que l'eau puisse être facilement évacuée de l'atelier de transformation.
- Aménagez des toilettes et des installations sanitaires pour que le personnel puisse se laver les mains.
- Trouvez des méthodes pour réaliser des économies d'eau et d'énergie.
- Veillez à ce que la conception de vos équipements permettent de les nettoyer facilement.
- N'achetez que des équipements adaptés à votre échelle de production.
- Faites-vous conseiller pour trouver les sources d'équipements, d'emballage et d'ingrédients.

CONCEPTION ET CONSTRUCTION DU BÂTIMENT

Dans l'idéal, un entrepreneur qui souhaite créer une entreprise de transformation alimentaire fait construire un bâtiment spécialement conçu à cet effet. Mais, dans la plupart des pays ACP, les choses se passent rarement de cette façon, et les producteurs commencent en général avec une installation à domicile. Il existe des exceptions, notamment dans le cas de bâtiments possédés en coopérative ou partiellement financés par des organisations externes.

Il est très important que l'atelier de transformation ne soit utilisé qu'à des fins de production. Souvent, l'entrepreneur utilise la cuisine familiale, mais cela est déconseillé. Des équipements à usages multiples augmentent les risques de contamination du produit. De plus, les installations de lavage ou de protection contre les insectes sont souvent inadéquates.

Tous les équipements de l'espace de transformation doivent être utilisés exclusivement pour la production, et les salles doivent être aménagées et équipées de façon à produire les aliments en veillant aux règles d'hygiène.

Si l'on décide de construire un nouveau bâtiment, il convient de prévoir un espace suffisant pour que tous les procédés puissent se réaliser sans encombrement. Il faut également prévoir l'espace nécessaire pour l'entreposage des matières premières, des matériaux de conditionnement et des produits finis. Cependant, l'investissement doit également être adapté à la taille et à la rentabilité attendue de l'entreprise pour réduire le capital de départ, le montant des emprunts, les dotations aux amortissements et les frais de maintenance (voir également chapitre 7).

Le site

P. Fellows

ILLUSTRATION 5.1 Un environnement propre du site de production alimentaire fait bonne impression sur les clients

L'aspect extérieur du site de transformation est important : des clients potentiels peuvent être amenés à le visiter et ils verront au premier coup d'œil si l'atelier est propre et bien entretenu, ou au contraire sale et en désordre. Cela peut influencer leur décision d'acheter ou non le produit.

Les murs externes doivent être propres, soit en briques apparentes de bonne qualité, soit recouverts d'enduit et de peinture. Une enseigne ou une plaque sur la porte met les clients et les visiteurs en confiance, en les rassurant sur le professionnalisme de l'activité.

Pour le choix du site d'implantation d'une entreprise de transformation alimentaire, d'autres aspects doivent être pris en considération.

- Le site est-il propre, dépourvu de déchets, d'égout à ciel ouvert et d'eau stagnante ?
- Des infrastructures de services (électricité, évacuation des eaux, eau courante et téléphone) sont-elles disponibles ?
- Le site est-il bien desservi par les transports en commun ?
- Le site se trouve-t-il à proximité des marchés de matières premières et/ou des lieux de vente potentiels ?
- La qualité des routes d'accès est-elle satisfaisante (toute l'année, pendant la saison sèche uniquement, surface accidentée susceptible d'endommager les produits lors du transport, en particulier lorsque des récipients en verre sont utilisés pour le conditionnement) ?
- Un terrain est-il disponible pour le dépôt des déchets à distance du bâtiment ?
- Le terrain a-t-il été défriché et assaini pour réduire les problèmes relatifs aux insectes et aux oiseaux (planté de préférence de gazon, pour limiter la poussière) ?
- Existe-t-il des problèmes potentiels de sécurité ? Un veilleur de nuit est-il nécessaire ?

Toit, murs, sols et plafonds

Un toit en auvent a l'avantage d'ombrager les murs, ce qui contribue à la fraîcheur de l'atelier de transformation. Les espaces situés sous les auvents, ou une véranda aménagée à cet effet, peuvent servir à la réception, à l'inspection initiale et au nettoyage des matières premières, ou au lavage des bouteilles. Cela réduit le risque de contamination des aliments par des poussières ou des éclats de verre dans l'atelier de transformation et garantit que seuls des produits et des matériaux propres pénètrent dans le bâtiment.

Lorsque l'activité de transformation alimentaire implique une cuisson (par exemple fabrication de confiture, boulangerie), la ventilation est importante. Si possible, des conduits d'évacuation à filtres doivent être pratiqués dans le toit, des fenêtres d'aération équipées d'écrans protecteurs doivent être laissées ouvertes et des ventilateurs ou extracteurs d'air électriques doivent être aménagés dans les zones où la température est très élevée.

La zone de jonction entre le toit et les murs peut laisser entrer des oiseaux et des insectes si elle n'est pas correctement étanche. De plus, les ateliers de transformation et les salles de stockage doivent être munis d'un plafond plutôt que d'un toit à poutres apparentes afin d'éviter l'accumulation de poussière, qui pourrait se déposer dans les aliments. De même, des insectes pourraient tomber des poutres dans les aliments. Les poutres et chevrons peuvent également permettre le passage de rongeurs et d'oiseaux, avec les risques de contamination que cela comporte par les poils, les plumes et les excréments. C'est pourquoi il est nécessaire d'aménager des plafonds à panneaux dans toutes les salles de transformation et de stockage, en portant une attention particulière lors de leur montage à ne pas laisser d'ouverture entre les panneaux.

L'aménagement interne d'un atelier de transformation peut varier en fonction du fait que le procédé nécessite ou non de grandes quantités d'eau. La fabrication de farine, la boulangerie et la pâtisserie sont des exemples de transformation sèche. Par contre, la transforma-

tion des fruits et celle du lait nécessitent beaucoup d'eau. Cependant, dans les deux cas, l'atelier doit disposer de sols de béton étanches, dépourvus de toute fissure où pourraient se loger des insectes ou s'accumuler la poussière.

P. Fellows

ILLUSTRATION 5.2 Lavage des bouteilles, dans un espace séparé de la zone de production (notez les grillages aux fenêtres et le système d'évacuation des eaux usées)

Dans les procédés secs, le principal problème est la poussière, qui attire les insectes et induit des risques de contamination. L'aménagement du bâtiment doit éviter les saillies ou autres reliefs dans lesquels la poussière pourrait s'accumuler ; les surfaces planes, telles que les rebords de fenêtres, doivent être en pente. Pour le nettoyage des bâtiments, il est préférable d'utiliser un aspirateur plutôt qu'un balai (qui ne fait que soulever et déplacer la poussière).

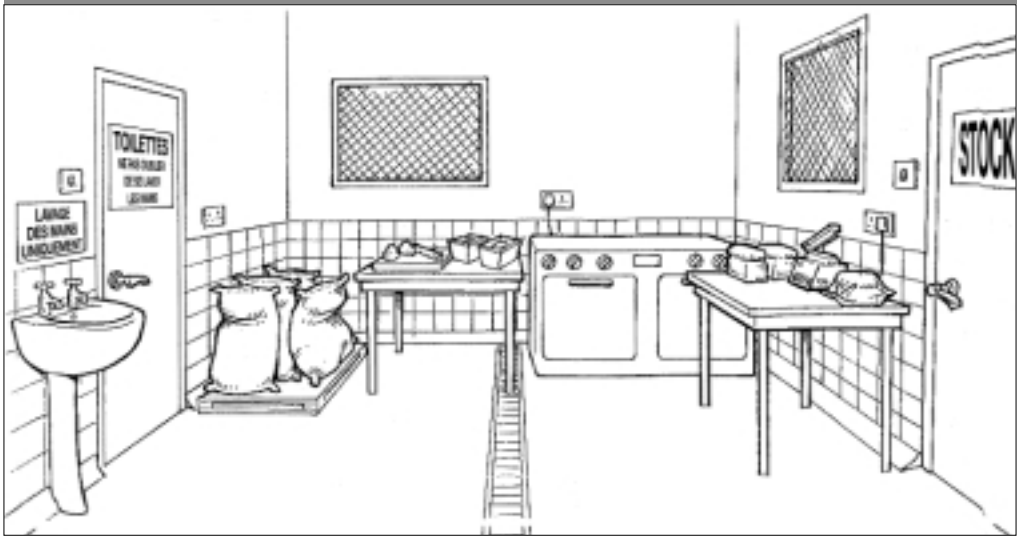
Les procédés de transformation de fruits, de viandes, de poissons ou de lait nécessitent de grandes quantités d'eau, et le bâtiment doit être conçu de telle façon que l'eau qui se répand sur le sol puisse être évacuée efficacement. Le moyen le plus efficace consiste à incliner le sol de béton à un angle d'environ 1 à 8 vers une bouche d'évacuation centrale. Celle-ci doit être munie d'une grille métallique amovible permettant le nettoyage du canal d'évacuation. Ainsi, à la fin de chaque journée de production, le sol peut être nettoyé à grandes eaux et les eaux de lavage facilement évacuées. Des installations d'évacuation adaptées permettent également d'éviter la formation de flaques d'eau stagnante, qui risqueraient de favoriser la contamination des équipements et des aliments. La sortie de la conduite d'évacuation doit être protégée par une grille métallique pour éviter l'intrusion de rongeurs. Cette grille doit également être amovible pour faciliter le nettoyage de la conduite.

Dans certains pays ACP, il est possible d'acheter des peintures de sol spéciales ou des revêtements spéciaux à base de vinyle, mais ils sont généralement très chers. En général, il est déconseillé d'utiliser des cires pour le sol d'usage ménager, car elles peuvent se détacher et contaminer les produits ou les emballages.

Avec le temps, les produits acides renversés sur le sol (par exemple jus de fruits) provoquent une réaction du béton et entraînent son érosion. Il faut donc veiller à nettoyer sans attendre tout produit renversé et à contrôler régulièrement l'état du sol.

Les murs internes d'un atelier de transformation doivent être recouverts d'un matériau facile à nettoyer, jusqu'à au moins un mètre du sol (les parties basses des murs sont plus susceptibles d'être salies par les équipements de nettoyage, les produits renversés, etc.). Ces parties peuvent être soit recouvertes de carrelage, ce qui revient cher, ou d'enduit peint avec une peinture lavable. Il est préférable de choisir des carreaux ou de la peinture de couleur blanche, permettant de mieux repérer les salissures. Les parties hautes des murs peu-

ILLUSTRATION 5.3 Atelier de transformation alimentaire de bonne conception



vent être peintes avec une émulsion de bonne qualité. Si le carrelage complet revient trop cher, on peut carreler seulement quelques zones particulières, derrière les éviers ou les machines par exemple.

Dans certains pays, des dispositions légales exigent certains enduits spécifiques pour les revêtements intérieurs, et le respect de ces obligations est contrôlé par le ministère de la Santé ou toute autre autorité compétente (voir chapitre 6). Le nettoyage et l'inspection des murs et des sols doit également faire partie d'une routine quotidienne d'assurance qualité (voir chapitre 10).

On oublie souvent de prêter attention aux joints entre les murs et le sol. Un joint normal à angle droit est très difficile à nettoyer : la poussière peut s'y incruster et les insectes peuvent d'y loger. Le sol de béton doit être incurvé de manière à arrondir l'angle qu'il forme avec le mur pour faciliter le nettoyage. Les caractéristiques décrites ci-dessus sont présentées dans l'illustration 5.3 ci-dessus.

Portes et fenêtres

La présence d'insectes dans les aliments est une des principales raisons de plaintes des clients et, la plupart du temps, elle est due à un manque de protection au niveau des portes et des fenêtres de l'atelier de transformation. Toutes les fenêtres et ouvertures doivent être protégées par des moustiquaires fines, et les portes doivent être équipées d'écrans de protection mobiles. Les portes peuvent également être protégées avec des chaînettes métalliques ou des bandes de plastique accrochées au linteau et pendues verticalement pour empêcher les insectes de pénétrer dans l'atelier sans entraver la mobilité du personnel. Les portes doivent être équipées correctement de façon à ne laisser aucun jour entre la porte

et le sol, et les portes de l'entrepôt doivent être maintenues fermées pour empêcher l'entrée des insectes et des rongeurs qui pourraient s'attaquer au stock d'ingrédients ou de produits finis.

Toilettes et installations sanitaires

Le site doit comprendre des toilettes et des installations sanitaires, de préférence dans un bâtiment séparé. Si cela n'est pas possible, les toilettes doivent être séparées de l'atelier de transformation par au moins deux portes. Un panneau ou une affiche à l'intérieur des toilettes doit rappeler au personnel de se laver les mains et les inciter à avoir de bonnes pratiques d'hygiène (voir également illustration 10.4, chapitre 10). Un lavabo doit être disponible, avec du savon et des serviettes en papier jetables ou des serviettes en tissu changées régulièrement. Le lavabo et les toilettes doivent être nettoyés quotidiennement, et le lavabo doit être réservé au lavage des mains.

INFRASTRUCTURES

Eau courante et traitement de l'eau

L'eau est parfois utilisée directement dans les produits (par exemple pour les boissons, les sirops, les saumures, etc.), et, dans la plupart des entreprises, elle est également utilisée pour laver les équipements de transformation. C'est pourquoi l'eau doit être de bonne qualité, pour éviter toute contamination du produit.

Dans bien des pays ACP, les infrastructures de distribution d'eau courante sont loin d'être parfaites. L'eau contient souvent des particules en suspension et n'est pas toujours suffisamment chlorée. Si l'eau utilisée provient d'un puits, elle n'a reçu aucun traitement. Les principaux problèmes sont donc liés à la contamination microbiologique et à la nécessité de filtrer l'eau.

Il existe quatre possibilités pour traiter l'eau à petite échelle :

- la filtrer ;
- la faire bouillir ;
- l'exposer aux rayonnements ultraviolets ;
- y introduire des stérilisants chimiques, tels que l'hypochlorite de sodium (également appelé « solution chlorée » ou « eau de Javel »).

Les autres méthodes de traitement de l'eau sont généralement trop onéreuses pour les petites exploitations.

Les éléments en suspension peuvent être éliminés soit par un filtre céramique inséré sur la conduite d'eau, soit en laissant décanter l'eau dans un réservoir pour que les particules se déposent. La méthode par filtrage est lente, mais une fois l'investissement initial réalisé, elle est relativement peu coûteuse.

P. Fellows

ILLUSTRATION 5.4 Réservoirs surélevés pour le traitement de l'eau, sur le site d'un atelier de transformation

Une alternative consiste en un système simple de traitement de l'eau par sédimentation qui peut être aménagé en construisant deux réservoirs couverts surélevés (illustration 5.4), soit sous un auvent, soit sur des pilotis à l'extérieur du bâtiment. Les réservoirs sont remplis en alternance avec de l'eau provenant des conduites d'eau courante. Pendant qu'un réservoir est utilisé, la sédimentation s'opère dans l'autre. Comme la sédimentation dure plusieurs heures, la capacité de chaque réservoir doit être suffisante pour au moins une journée de production. Chaque réservoir a un fond incliné pour que les substances en suspension puissent se déposer et être évacuées par une valve à la base de l'installation.

La contamination microbiologique peut être évitée soit en faisant bouillir l'eau, soit en utilisant une solution chlorée. La solution consistant à chauffer l'eau jusqu'à son point d'ébullition et à la maintenir à cette température pendant 10 à 15 minutes est simple et nécessite peu d'investissement initial, mais elle revient cher à l'emploi en raison des coûts du combustible, et elle prend beaucoup de temps quand il faut le faire régulièrement. De plus, elle n'élimine pas les sédiments, si bien que l'eau bouillie doit encore être filtrée.

Les lampes à ultraviolets détruisent les micro-organismes présents dans l'eau. Or le prix des installations de traitement de l'eau commercialisées étant à la baisse, celles-ci peuvent convenir aux petites entreprises utilisant de grandes quantités d'eau. Mais là encore, les sédiments ne sont pas éliminés.

La stérilisation chimique avec une solution chlorée est rapide, relativement bon marché et efficace. L'eau utilisée pour le nettoyage doit contenir environ 200 ppm (parties par million[14]) de chlore, et la teneur en chlore de l'eau utilisée comme ingrédient ne doit pas dépasser 0,5 ppm, sans quoi le goût du chlore est perceptible dans le produit.

On peut faire une solution chlorée à partir de poudre d'hypochlorite de sodium, ou utiliser de l'eau de Javel ménagère, ce qui revient plus cher. On obtient une concentration de 200 ppm en diluant 1 litre d'eau de Javel dans 250 litres d'eau. Pour une solution à 0,5 ppm, il faut 2,5 ml d'eau de Javel pour 250 litres d'eau.

Si le chlore tue la plupart des micro-organismes, il présente aussi quelques inconvénients : il peut corroder les équipements en aluminium et il doit être manipulé avec une grande précaution lorsqu'il est concentré, car il est corrosif pour la peau et surtout pour les yeux. Il peut également provoquer des troubles respiratoires lorsqu'il est inhalé. Il convient de contrôler attentivement le taux de chlore dans les produits, car il peut altérer la saveur des aliments.

[14] 1 ppm = 1 mg/l.

Lorsqu'on utilise le système de double réservoir, les deux réservoirs doivent être remplis et traités pendant la nuit. Après l'utilisation d'un réservoir, il faut vidanger tous les sédiments qui s'y sont déposés, puis le remplir à nouveau et traiter l'eau avec du chlore, pendant que l'on utilise l'eau de l'autre réservoir.

Si nécessaire, la concentration de chlore dans l'eau peut être mesurée au moyen d'un produit chimique qui se colore au contact de l'eau chlorée. L'intensité de la couleur est alors comparée à des couleurs standards sur un disque de verre.

Évacuation des eaux usées

La plupart des ateliers de transformation alimentaire utilisent de grandes quantités d'eau pour le nettoyage, ce qui nécessite un bon système d'évacuation. Une grille amovible doit être placée sur la bouche d'écoulement des eaux pour retenir tous les débris alimentaires. Dans les endroits raccordés aux canalisations municipales, en l'absence de grille, ces débris peuvent obturer les conduites d'évacuation, et dans les zones dépourvues du tout à l'égout, ils peuvent provoquer une pollution localisée aux alentours du site. La grille doit être régulièrement nettoyée dans le cadre du programme d'assurance qualité (voir chapitre 10).

Gestion et élimination des déchets

La transformation alimentaire produit deux types de déchets : des déchets solides et des effluents liquides. Dans certains pays, il peut être nécessaire de consulter les autorités locales au sujet des réglementations concernant les eaux usées, en particulier si l'atelier est situé dans une zone résidentielle et/ou si des volumes importants d'eau potentiellement polluante sont générés.

Ce sont les effluents qui peuvent provoquer la pollution la plus grave, et les activités qui les produisent sont énumérées dans le tableau 5.1. Même lorsque ces effluents sont générés à échelle réduite, les entrepreneurs responsables doivent installer des dispositifs de traitement des eaux usées pour éviter ou réduire la pollution de l'environnement (voir également chapitre 10). Ces dispositifs peuvent aller de simples réservoirs ou bassins de décantation à des installations complètes de traitement des eaux usées (pour plus d'informations, reportez-vous aux références bibliographiques en annexe 2).

Des mesures d'assainissement adaptées sont indispensables pour réduire le risque de contamination du produit et pour éloigner les insectes, les rongeurs et les oiseaux. Tous les déchets solides doivent être placés dans des poubelles et ne doivent pas être entassés sur le sol. Des systèmes de gestion de la qualité doivent être mis en place pour tous les procédés de transformation afin d'évacuer les déchets des bâtiments dès leur production, plutôt que de les laisser s'accumuler pendant toute une journée (pour ne les sortir qu'en quittant le local). Les déchets ne doivent jamais être laissés dans l'atelier de transformation pendant la nuit.

Dans les zones rurales, la façon la plus simple de traiter les déchets solides consiste à en faire du compost. Dans les zones urbaines, ils sont collectés par les services municipaux et transportés dans des décharges.

TABLEAU 5.1 Effluents générés par les activités de transformation alimentaire

Brasserie	Suspension de levure excédentaire, soude caustique utilisée pour le nettoyage des bouteilles.
Transformation de la viande	Sang, graisses en suspension, eau de lavage.
Transformation du poisson	Boues de peaux, écailles et tissus, eau de lavage.
Transformation des produits laitiers	Lait, eau de lavage contenant des graisses et des protéines.
Transformation des féculents	Suspension d'amidon.
Transformation des fruits et légumes	Eau de lavage contenant de l'amidon, des pectines et des sucres.

L'élimination des déchets solides générés par les moulins, le traitement du café, du poisson, de la viande et des fruits et légumes requiert une attention particulière, car ils peuvent polluer l'environnement (voir également chapitre 10).

Conservation des ressources en eau

Lorsque cela est possible, il est recommandé de réutiliser l'eau au maximum. Bien que dans certains pays ACP, l'eau ne coûte rien, et qu'aucune incitation financière n'existe pour encourager les entrepreneurs à économiser les ressources en eau, les problèmes relatifs à la rareté de l'eau sont fréquents. Ainsi, la réutilisation de l'eau garantit sa plus grande disponibilité pour l'entreprise et réduit également la demande à l'égard du système municipal d'alimentation.

La principale méthode de réutilisation de l'eau consiste à séparer l'eau propre qui a été utilisée une fois (par exemple pour pasteuriser des bouteilles) pour la réutiliser dans une phase plus salissante du procédé (par exemple pour laver les équipements ou les matières premières). Il faut s'assurer que l'eau réutilisée n'est pas contaminée, car cela entraînerait de sérieux risques de contamination des produits. D'autres méthodes de réduction de la consommation en eau sont décrites dans le chapitre 10.

Combustibles

La plupart des procédés de transformation alimentaire comprennent au moins une phase utilisant la chaleur, par exemple pour chauffer l'eau destinée au nettoyage des équipements. Si l'on exclut l'électricité (voir plus bas), les trois éléments principaux à prendre en considération dans le choix d'une énergie sont :

- le prix ;
- la disponibilité ;
- les produits de combustion.

La disponibilité des différents combustibles (charbon, coke, bois, fioul, pétrole ou gaz en bouteille) varie d'un pays à l'autre. Leur prix et leur disponibilité sont les principaux facteurs à considérer lors du choix d'un combustible. Cependant, en fonction de l'utilisation, il est important que la fumée, les émanations et les gaz produits lors de la combustion n'entrent pas en contact avec les produits alimentaires (à l'exception bien sûr des aliments fumés). Le choix d'un combustible pour alimenter les fours, les grills, les séchoirs, etc. dépend donc en partie de la quantité et du type de produits de combustion générés. Si le gaz est disponible, c'est le meilleur choix, car il génère peu de produits de combustion susceptibles d'altérer les aliments. En l'absence de gaz, on se rabattra en priorité sur le charbon et sur l'anthracite (dans cet ordre). Dans d'autres utilisations (par exemple pour faire bouillir de l'eau, chauffer des cuves, etc.), où les produits de combustion n'entrent pas en contact avec les aliments, les principaux critères de sélection seront le prix et la disponibilité.

P. Fellows

ILLUSTRATION 5.5
Four à bois utilisé dans une boulangerie commerciale

Alimentation en électricité

L'électricité est l'énergie privilégiée pour la transformation alimentaire dans de nombreux pays ACP, car il s'agit d'un énergie propre, facile à utiliser, qui ne nécessite aucune livraison ni capacité de stockage. Dans les pays où l'électricité est produite par des installations hydrauliques, elle peut être moins chère que d'autres énergies. Cependant, elle n'est pas disponible partout, et les systèmes de distribution sont parfois peu fiables. Si un entrepreneur a les moyens d'investir dans un générateur de secours alimenté au fioul, ce sera la meilleure solution dans la plupart des pays.

Toutefois, le courant électrique peut être mortel, en particulier dans les zones humides d'un atelier de transformation, et tous les câblages doivent être de haute qualité, installés par un professionnel. Une prudence encore plus grande est requise lorsqu'une alimentation triphasée (440 volt) est utilisée pour les grosses machines ou les fours électriques puissants, afin d'équilibrer la charge (demande) sur les trois phases.

Les prises électriques doivent être situées suffisamment haut au-dessus du sol afin d'éviter que l'eau y pénètre pendant le nettoyage du sol ou des équipements. Dans l'idéal, des prises étanches doivent être utilisées. Il importe d'utiliser chaque prise pour une seule opération technique et de ne pas utiliser de multiprises : elles risquent de surcharger le circuit et d'entraîner un incendie. Si les prises ne sont pas assez nombreuses pour les besoins d'un procédé, il convient d'installer des prises supplémentaires, même si ces installations sont coûteuses. Toutes les prises doivent être équipées de fusibles correspondant à la puissance de fonctionnement des équipements. L'alimentation secteur doit être reliée à la terre et de préférence être équipée d'un disjoncteur différentiel.

Éclairage

La lumière naturelle est un éclairage qui ne coûte rien et est de très bonne qualité, mais lorsqu'un éclairage supplémentaire est nécessaire, il est recommandé d'utiliser des lampes au néon, car elles sont plus économiques que les ampoules standards à incandescence. Cependant, celles-ci doivent être utilisées dans les zones où l'on travaille sur des machines mobiles ou rotatives, car les tubes au néon peuvent provoquer des illusions d'optique et mettre les utilisateurs en danger : en effet, à une certaine vitesse, les machines ont l'air immobiles.

Économies d'énergie

Financièrement, il est évidemment de l'intérêt de tout entrepreneur de réduire autant que possible sa consommation en énergie, particulièrement dans les opérations de cuisson ou de séchage et tout procédé chaud où l'énergie représente souvent le coût variable le plus important (voir chapitre 7).

La consommation d'énergie peut être réduite par une planification précise de la production (voir chapitre 10), afin que les équipements et les brûleurs ne soient allumés que quand c'est nécessaire. De plus, les lumières ne doivent pas être laissées inutilement allumées, et les réfrigérateurs doivent être éteints lorsqu'ils ne sont pas utilisés. D'autres mesures d'économies d'énergie, notamment la réduction de l'utilisation des véhicules, sont décrites au chapitre 10.

ÉQUIPEMENTS ET INSTALLATIONS

Ce manuel est destiné à fournir un aperçu général de la transformation alimentaire, et une description détaillée des équipements spécifiques aux différentes activités dépasserait ce cadre. Ces détails seront fournis dans les parutions ultérieures de la collection, qui traiteront des sous-secteurs spécifiques de transformation alimentaire. Cependant, certaines considérations générales valent pour tous les types d'équipements de transformation alimentaire.

Conception tenant compte des règles d'hygiène

Dans la conception de tout équipement entrant en contact avec les aliments, il faut particulièrement veiller à ce qu'il n'y ait aucun interstice inaccessible dans lesquels des particules d'aliments pourraient s'accumuler. Ces « pièges à saleté » rendent le nettoyage très difficile (et si les employés trouvent le nettoyage difficile, ils ne le feront pas correctement). La conception des équipements doit prévoir les points suivants :

- les tuyaux doivent toujours être amovibles et démontables ;
- les réservoirs doivent avoir des angles arrondis ;

- les appareils ne doivent pas présenter de rebords ou de fentes difficiles à atteindre avec les brosses ;
- les équipements doivent toujours être suffisamment démontables pour que les utilisateurs puissent avoir accès à toutes les pièces ;
- le démontage et le remontage doivent être simples et assez rapides (sans quoi les appareils ne seront pas assez souvent démontés).

P. Fellows

ILLUSTRATION 5.6 Disposition des équipements dans une entreprise de transformation alimentaire de taille moyenne

Les matériaux utilisés et les méthodes de fabrication des équipements de transformation alimentaire influent également sur leurs caractéristiques vis-à-vis de l'hygiène. L'acier inoxydable est le matériau normalement utilisé pour les surfaces en contact avec les aliments, mais ce matériau est cher et souvent introuvable dans les pays ACP. Pour les machines, il existe peu d'alternative, mais pour les réservoirs et les plans de travail d'autres options sont envisageables comme :

- l'aluminium ;
- les plastiques de qualité alimentaire (en particulier le polypropylène, le polyuréthane, le polyéthylène haute densité, qui peuvent tous supporter une chaleur modérée) ;
- et pour les plans de travail – le bois, recouvert de plastique, de feuilles d'aluminium ou de matériaux de type « mélamine ».

Les équipements qui n'entrent pas en contact avec les aliments ne doivent pas nécessairement être en acier inoxydable. L'acier doux émaillé, l'aluminium, le plastique ou le bois verni peuvent être utilisés, du moment qu'ils sont faciles à nettoyer.

Toutefois, tout équipement doit être conçu de façon à pouvoir être nettoyé aisément. Pour cela, il doit présenter les caractéristiques suivantes :

- les surfaces doivent être lisses, sans rayures ;
- les soudures doivent être limées ;
- il faut éliminer toute fente, jointure lâche ou autres endroits où les aliments et les insectes pourraient s'incruster.

Vous trouverez dans les ouvrages cités en annexe 2 de plus amples détails concernant la conception des sites de transformation alimentaire tenant compte de l'hygiène.

Disposition des équipements

Pour décider de la disposition des équipements dans un atelier de transformation alimentaire, quatre facteurs principaux sont à prendre en considération :

- un espace suffisant doit être ménagé autour des équipements pour permettre la maintenance et le nettoyage ;
- les aliments doivent passer d'une étape du procédé à la suivante en prenant un chemin direct, sans que les opérateurs aient à traverser les espaces de travail les uns des autres ;
- les équipements de la zone de transformation doivent être disposés de telle sorte que les aliments circulent à travers l'atelier selon un schéma simple, sans que les matières premières puissent entrer en contact avec les produits finis (voir illustration 5.7 ci-dessous) (principe de la marche en avant) ;
- l'espace disponible doit être exploité au mieux. Pour réduire les charges locatives ou les coûts de maintenance des bâtiments, on recourt toujours au minimum d'espace supplémentaire.

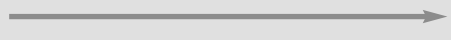
L'illustration 5.7 fournit des exemples de dispositions appropriées pour les équipements ; en revanche, la disposition figurant à l'illustration 5.8 (voir page 102) est inadaptée.

Prenons l'exemple d'un atelier de transformation d'une boisson aux fruits :

- à leur arrivée, les fruits sont triés et lavés dans une zone couverte en extérieur ;
- ils sont transportés dans une zone où ils sont pelés, puis dans une autre où ils sont vidés ;
- la pulpe est mélangée à du sirop de sucre, et la boisson est ensuite pasteurisée ;
- après la pasteurisation, la boisson est mise en bouteille, réfrigérée et étiquetée dans la zone de conditionnement ;
- le produit final est emballé dans des caisses et placé dans l'entrepôt de produits finis.

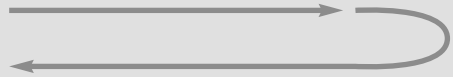
ILLUSTRATION 5.7 Dispositions appropriées pour les installations de transformation

1. Disposition en ligne droite : pour les procédés relativement simples, nécessitant un nombre d'équipements peu important.



2. Disposition en zigzag : lorsque la chaîne de production est trop longue par rapport à la surface au sol.

3. Disposition en U : lorsque le procédé doit ramener le produit fini dans la même aire que le point de départ (par exemple pour faciliter le chargement/déchargement de véhicules).

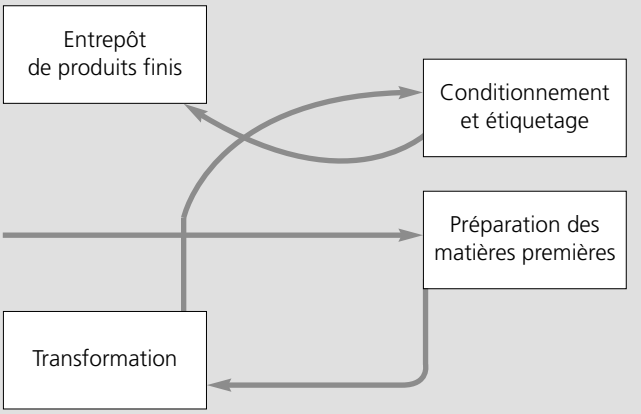


4. Disposition circulaire : appliquée lorsqu'un produit semi-fini ou fini doit revenir à l'endroit exact où il a commencé.

5. Plus court chemin : lorsqu'aucun schéma particulier n'est exigé, mais où des chemins courts sont nécessaires entre certaines opérations de la même catégorie, impliquant une manipulation mécanisée, ou lorsque la limitation de l'espace ne permet pas une autre disposition.

L'organisation doit également garantir que le personnel qui manipule les matières premières n'est pas le même que celui qui manipule les produits finis. Ceci est particulièrement important pour tous les aliments peu acides (pH > 4,5) et pour ceux vendus sans emballage (par exemple certains produits de boulangerie), pour lesquels le risque de contamination est plus élevé (voir chapitre 2).

ILLUSTRATION 5.8 Exemple de mauvaise disposition d'un atelier de transformation



Stockage réfrigéré : conception et gestion des installations

Les transformateurs de viande, de poisson et de produits laitiers, ont besoin de réfrigérateurs et/ou de congélateurs pour le stockage à court terme. Dans d'autres procédés de transformation, il est également recommandé de maintenir au frais des matières premières telles que les fruits et légumes, ou des ingrédients tels que le beurre, le levain, etc. Tous les réfrigérateurs et les congélateurs doivent contenir un thermomètre pour vérifier que l'équipement fonctionne à la température requise. Dans ce type d'entreprise, le contrôle des températures de stockage doit faire partie du programme d'assurance qualité (voir chapitre 10).

Les congélateurs verticaux sont d'un fonctionnement plus coûteux que les modèles en bahut, car l'air froid, plus lourd, tombe chaque fois que la porte est ouverte et est perdu. Cependant, les congélateurs bahuts exigent une gestion plus attentive, car les stocks les plus anciens peuvent rester cachés et oubliés au fond du bahut.

Le stockage réfrigéré est coûteux en énergie, mais les coûts peuvent être réduits par des dégivrages réguliers des congélateurs (ou, dans les grandes chambres froides, des serpentins réfrigérants du bloc frigorifique) pour éviter l'accumulation de glace. D'une manière générale, les portes des congélateurs, réfrigérateurs et chambres froides doivent être ouvertes le plus rarement possible, et les employés doivent passer un temps le plus bref possible à l'intérieur des chambres froides pour réduire la quantité de chaleur entrant dans la pièce.

Lors du transport des aliments réfrigérés et congelés vers les points de vente, il faut veiller à ce que la chaîne du froid ne soit jamais interrompue. De grandes caisses en matières plastiques isolantes sont maintenant disponibles partout. Leur contenu peut être maintenu au frais grâce à des sacs de glace ou à des blocs de congélation spéciaux, que l'on place au congélateur avant de les joindre au contenu des caisses isolantes et qui conservent leur tem-

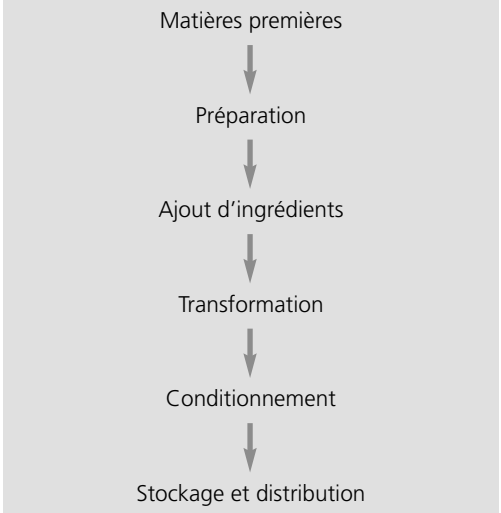
pérature froide pendant quelques heures. Il est recommandé de placer un thermomètre dans la caisse pour prouver à l'acheteur que les aliments sont livrés à la température requise.

En raison de leur coût, les véritables chambres froides sont réservées aux entreprises de transformation plus importantes. Si besoin est, on peut obtenir des constructeurs des conseils spécialisés pour le choix de la capacité de réfrigération/de congélation, de l'espace de stockage, du niveau d'isolation et de la consommation d'énergie.

Optimisation des flux de matières pour accroître l'efficacité

Tous les procédés suivent le même schéma de base (illustration 5.9), même si, dans la pratique, les phases diffèrent en fonction des aliments traités. Des descriptions détaillées des procédés de transformation de chaque famille d'aliments seront présentées dans les ouvrages ultérieurs de la collection.

ILLUSTRATION 5.9
Étapes types d'un procédé de transformation



Il ne suffit pas de disposer correctement les équipements dans l'atelier. Pour une production efficace et une productivité élevée, la taille (ou « capacité » ou « échelle ») de chaque équipement doit être adaptée à celle des autres, et, tous ensemble, ils doivent permettre d'atteindre le niveau de production visé. Cet aspect relève de la planification de production (voir chapitre 10) et présente les avantages suivants :

- cela permet d'éviter des dépenses inutiles pour des équipements dépassant la capacité requise ;
- cela permet d'éviter les « goulots d'étranglement » dans le procédé en raison d'un équipement présentant une capacité inférieure à celle des autres ;
- cela garantit un temps de passage des aliments dans le procédé de transformation conforme aux attentes ou aux prévisions. Ainsi, on évite le gaspillage causé par l'attente entre les différentes étapes, et on s'assure que chaque lot d'aliments reçoit le même traitement.

Le plus souvent, les petits entrepreneurs ne se donnent pas la peine de calculer la taille des équipements à acquérir : ils se contentent d'acheter ce qu'ils trouvent ou ce que leurs moyens leur permettent. Or, ce n'est certainement pas la façon la plus efficiente d'employer un budget limité. Pour calculer la taille idéale des équipements, il faut au préalable connaître la taille du marché potentiel (voir chapitres 3 et 9). L'exemple de calcul présenté dans l'étude de cas ci-après illustre la façon de déterminer la capacité correcte des équipements. Il montre que les entrepreneurs ont généralement le choix entre deux options : soit

ils achètent un équipement de capacité plus importante (s'il est dans leurs moyens), soit ils commencent par acheter un équipement plus petit et le doublent lorsque leur niveau de production et leurs bénéfices augmentent.

ÉTUDE DE CAS : calcul de la taille d'un équipement

Un petit boulanger souhaite étendre sa production de gâteaux de 250 g, et doit pour cela investir dans un mixeur et dans un nouveau four (il possède déjà le reste de l'équipement nécessaire). Il fait appel aux services d'un conseiller pour petites entreprises, qui l'aide à effectuer une étude de marché. Selon ses calculs, il peut s'imposer face à la concurrence et capter 15 % du marché, ce qui représente des ventes de 300 kg de gâteaux par semaine. Sa journée de travail normale est de 7 heures, et il travaille 6 jours par semaine. La production horaire requise est donc de : 300 / (7 x 6) = 7 kg de gâteaux.

Il sait que le poids initial des ingrédients réduit de 10 % lors de la cuisson (en raison de l'évaporation de l'eau contenue dans la pâte à gâteau) et il estime également à 5 % du poids des ingrédients les pertes dues à la pâte restant collée dans le moule ou autre. Le poids des ingrédients à transformer par heure, en tenant compte de ces pertes, est donc de : 7 x 115 % = 8 kg.

Le mélange des ingrédients prend 10 mn, et la cuisson, 20 mn. Il envisage d'acheter un mixeur d'une capacité de 3 kg et de faire 3 fournées par heure, mais cela lui laisserait peu de temps pour distribuer ses produits. Il décide donc de faire deux fournées plus importantes par heure et de consacrer 5 heures par jour à la production. À partir de ces calculs, il décide donc d'acheter un mixeur d'une capacité de 5 kg (ce qui laisse une marge pour une petite expansion de sa production si nécessaire) et un four assez grand pour contenir 16 gâteaux de 250 g en même temps.

SOURCES D'APPROVISIONNEMENT EN ÉQUIPEMENTS ET EN INTRANTS

Équipements

Pour la plupart des activités de transformation alimentaire, les équipements sont disponibles dans différentes tailles, depuis les appareils manuels, adaptés aux micro-entreprises, jusqu'aux machines d'échelle industrielle, présentant des capacités de plusieurs tonnes par jour.

Le premier problème auquel l'entrepreneur est confronté est celui du choix de la capacité (voir plus haut), mais les décisions concernant le choix des équipements doivent également tenir compte des éléments suivants :

- le coût et la disponibilité des machines ;
- la présence de personnes compétentes pour la maintenance et les réparations ;
- la disponibilité et le coût des pièces détachées ;
- les possibilités de fabrication locale.

Une question potentiellement plus problématique pour les entrepreneurs des pays ACP est de savoir où acheter les équipements. L'information sur la nature des équipements disponibles et leurs fournisseurs est souvent difficile à obtenir, mais on peut trouver des catalogues et, parfois, des bases de données de fabricants et d'importateurs d'équipements auprès des institutions suivantes :

- bureaux des organisations nationales et internationales de développement ;
- chambres de commerce ;
- départements universitaires de sciences et technologies alimentaires ;
- instituts de recherche alimentaire ;
- ambassades d'autres pays ;
- associations commerciales ou industrielles.

Chaque fois que cela est possible, il est préférable d'acheter ses équipements auprès de fournisseurs locaux ou d'ateliers d'ingénierie, car les services de réparation et les pièces détachées sont souvent plus faciles et plus rapides à obtenir.

Toutefois, si des équipements doivent être importés, les points suivants doivent être pris en considération :

- il faut veiller, lors de la commande, à spécifier précisément le matériel demandé, car les fabricants ont généralement toute une gamme de produits similaires ;
- il est indispensable d'indiquer au moins la capacité demandée (en kg, ou en kg par heure) et le type d'aliment qui sera produit ;
- si possible, il convient de fournir d'autres informations telles que la référence du modèle de la machine, le choix de l'alimentation électrique monophasée ou triphasée et le nombre et le type de pièces détachées demandées.

P. Fellows

ILLUSTRATION 5.10 Équipement fabriqué localement, utilisé pour la transformation de jus de fruits

L'assistance d'une agence de développement pour entreprises, d'un consultant en technologie alimentaire ou d'une université locale peut être utile pour rechercher et commander les équipements.

Conditionnement

Les principaux emballages utilisés pour le conditionnement des aliments sont :

- les films plastiques ou feuilles plastiques ;
- les pots et les bouteilles en plastique ;

- les boîtes métalliques (conserves) ;
- les bouteilles ou bocaux en verre ;
- les sacs et les feuilles en papier ;
- les cartons et caisses, pour emballer des lots.

Parfois, ces emballages sont fabriqués ou distribués par une entreprise locale, mais dans la plupart des pays ACP, ils sont difficiles à obtenir, ce qui représente un problème majeur pour les entrepreneurs.

Cette situation est rendue plus complexe encore par la grande variété de produits fabriqués (par exemple différentes épaisseurs de films plastiques, différents laminés de plastique ou de papier, chacun ayant des caractéristiques précises en termes de perméabilité à l'humidité et à l'air, différents types de vernis sur les boîtes métalliques, etc.).

Fournir une information détaillée sur l'emballage idéal pour les différents types d'aliments dépasserait le cadre de ce manuel. Vous trouverez des informations supplémentaires dans les ouvrages cités en annexe 2, et ces questions seront abordées dans les manuels à paraître dans cette collection et consacrés à des productions spécifiques.

Il est souvent possible de trouver des informations sur les fournisseurs de matériaux d'emballage dans les registres de commerce. Cependant, pour déterminer la solution de conditionnement la plus efficiente en termes de coût, il est nécessaire de discuter de ses besoins spécifiques avec un technicien alimentaire ou un spécialiste de l'emballage.

Les petits entrepreneurs rencontrent un autre problème : les fournisseurs d'emballages exigent généralement des quantités minimales de commande qui excèdent les besoins annuels d'une petite exploitation. Les solutions à ce problème ne sont pas simples, et les entrepreneurs réussissent à le contourner généralement soit en s'associant avec d'autres producteurs pour passer des commandes groupées et partager les emballages, soit en se rendant dans un pays où les distributeurs peuvent fournir de plus petites quantités.

Ingrédients

Les ingrédients d'usage courant dans la transformation alimentaire peuvent être obtenus assez facilement, surtout si les transformateurs sont nombreux dans le pays.

Par exemple :

- les conservateurs tels que le benzoate de sodium, le sulfite de sodium, le métabisulfite de sodium ou le soufre (à brûler pour produire du dioxyde de soufre) sont disponibles dans les pharmacies des grandes villes ;
- les ingrédients utilisés dans la boulangerie, tels que les fruits secs, la levure de boulanger, la levure chimique (bicarbonate de sodium), les matières grasses ou les huiles, et certains types d'arômes et de colorants alimentaires peuvent être achetés dans les grands supermarchés des grandes métropoles ;
- d'autres ingrédients courants tels que la levure de bière ou la pectine (pour faire des confitures) et moins usuels (par exemple des émulsifiants, des anti-oxydants, des stabilisateurs, etc.) sont plus difficiles à trouver et peuvent être importés par commande spéciale.

Résumé du chapitre

- La taille de l'atelier de transformation, qu'il soit neuf ou en location, doit être adaptée à l'échelle de production envisagée.
- Le site choisi doit être propre, situé loin des zones marécageuses et disposer des infrastructures nécessaires (électricité, eau, voies d'accès, etc.).
- Le bâtiment doit présenter des caractéristiques minimisant le risque de contamination des produits par la poussière, les insectes, etc.
- Toutes les fenêtres, portes et entretoits doivent être protégés contre l'intrusion d'insectes et d'oiseaux.
- L'eau doit être traitée s'il existe un doute concernant sa qualité.
- Les déchets doivent être retirés de l'atelier de transformation, et leur élimination ne doit pas polluer l'environnement.
- Il convient de chercher par tous les moyens à préserver les ressources en eau et en énergie.
- Il faut veiller à ce que l'installation électrique soit correctement effectuée et ne présente aucun danger pour le personnel.
- Les équipements doivent être disposés dans l'atelier de façon à ménager suffisamment d'espace pour les utilisateurs et la maintenance, tout en éliminant le risque de contamination croisée des produits par les matières premières.
- Il convient de bien choisir les installations frigorifiques.
- Une assistance est requise pour les commandes d'équipements spécialisés, d'ingrédients et d'emballages.

Références

FELLOWS P.J., 2000, *Food Processing Technology (2e édition)*, Woodhead Publishing, Cambridge, Royaume Uni.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

- La taille de votre bâtiment est-elle adaptée à votre niveau de production ?
- Le site de production est-il proche des marchés de vente et/ou de matières premières ? Le site est-il propre ?
- Avez-vous fait en sorte que tous les murs et les sols soient étanches à la poussière et aux insectes ?
- Les fenêtres et les portes sont-elles toutes protégées contre les intrusions d'insectes ?
- L'espace autour des équipements est-il suffisant pour que le personnel puisse se déplacer aisément et en assurer la maintenance ?
- La qualité de votre approvisionnement en eau est-elle adéquate ?
- Si ce n'est pas le cas, comment traitez-vous l'eau ?
- L'évacuation de l'eau de l'atelier de transformation est-elle adéquate ?
- Avez-vous prévu des toilettes et des installations sanitaires ?
- Connaissez-vous des méthodes pour économiser l'eau et l'énergie ?
- Tous vos équipements sont-ils faciles à nettoyer ?
- La capacité de vos équipements correspond-elle à votre échelle de production ?
- Savez-vous à qui vous adresser pour obtenir des conseils sur les fournisseurs d'équipements, d'emballages et d'ingrédients ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

chapitre 6

Aspects juridiques

Dans la plupart des pays ACP, il existe des lois régissant la création et la gestion des entreprises de transformation alimentaire. Le non-respect de ces lois peut entraîner des sanctions des autorités, voire pire : la fermeture de l'entreprise, provoquant de lourdes pertes. Ce chapitre traite de ces obligations légales.

Elles varient d'un pays à l'autre, et les informations fournies ici n'ont qu'une valeur indicative. Les entrepreneurs devront rechercher des informations plus détaillées auprès des autorités compétentes de leur pays.

ENREGISTREMENT D'UNE ENTREPRISE

Après avoir effectué une étude de faisabilité (voir chapitre 3) et pris la décision de lancer l'activité, l'une des premières choses à faire est d'enregistrer l'entreprise. Dans la plupart des pays ACP, c'est le ministère du Commerce et/ou de l'Industrie qui est compétent pour l'enregistrement des entreprises commerciales. Un formulaire d'enregistrement peut être obtenu auprès du greffe du tribunal de commerce.

Les clés du succès

- Mettez-vous en conformité avec la législation, qu'il s'agisse de celle relative aux opérations commerciales ou celle concernant des aliments spécifiques. Cela vous évitera d'être importuné par des fonctionnaires zélés.
- Assurez-vous que votre entreprise est enregistrée auprès des autorités locales, le fisc et les administrations concernées.
- Procurez-vous la licence sanitaire requise pour la transformation et la vente d'aliments.
- N'oubliez pas de payer vos impôts, sans quoi le fisc pourra faire fermer votre entreprise.
- Renseignez-vous sur les lois qui s'appliquent à votre produit spécifique.
- Vérifiez que les informations figurant sur vos étiquettes sont conformes aux exigences légales.
- L'information nutritionnelle sur vos étiquettes peut vous procurer un avantage compétitif.
- Ne faites pas de promesses fallacieuses concernant vos produits.
- Veillez à ce que les locaux de production soient toujours propres : ils peuvent être inspectés à tout moment.
- Veillez à ce que la quantité de produit contenue dans chaque paquet soit légèrement supérieure à ce que l'étiquetage indique.

Les informations suivantes sont nécessaires pour remplir le formulaire :

- nom de l'entreprise ;
- type d'entreprise (société individuelle ou société par actions[15] ; une société par actions peut être une société ouverte ou une société d'intérêt privé) ;
- adresse physique de l'entreprise ;
- adresse postale de l'entreprise.

Certificats de capital social et constitution d'une entreprise

La société peut être à responsabilité limitée : les propriétaires ne sont responsables des pertes de l'entreprise qu'à concurrence de leur part de capital. Pour obtenir un certificat de capital social pour une société à responsabilité limitée, les informations suivantes doivent être fournies au greffe du Tribunal du commerce :

- part de capital de la société émise sous forme d'actions ;
- montant de chaque action ;
- nombre d'actions que chaque souscripteur accepte de prendre ;
- noms d'au moins deux personnes qui seront directeurs de l'entreprise ;
- noms des personnes qui seront les secrétaire et trésorier de l'entreprise ;
- nom et adresse de la personne qui effectue la demande.

Une société par actions doit s'enregistrer et obtenir un certificat de constitution pour devenir une personne morale. Elle peut alors posséder des biens, conclure des contrats avec des clients et des fournisseurs, et peut également intenter une action ou être poursuivie en justice.

Certificat d'occupation

Une autre obligation relative à l'enregistrement d'une entreprise est l'obtention d'un certificat d'occupation. Les autorités locales ou les autorités de planification du ministère responsable de l'occupation des sols émettent ce certificat d'occupation. Il autorise l'entreprise à occuper le site prévu pour l'unité de production, mais il ne l'autorise pas encore à lancer la production.

Voici la procédure pour l'obtention d'un certificat d'occupation :

1. Trois copies du plan du site à construire sont remises à l'autorité locale[16]. Ce plan doit spécifier que :
   > la zone est classée pour le type d'activité de transformation alimentaire proposée ;
   > la structure du bâtiment présente des normes acceptables[17].

[15] Une société individuelle est une société possédée par une seule personne ou une famille. Fiscalement parlant, c'est l'entreprise qui est enregistrée, et non l'individu. On est en présence d'une société par action dès lors que deux personnes ou plus se regroupent pour former une société. Juridiquement, toutefois, ces personnes constituent une entité unique.

[16] Ou en l'absence d'autorité locale, à l'autorité de planification du ministère responsable de l'occupation des sols.

[17] En termes de matériaux, d'espace, d'alimentation en eau, d'évacuation des eaux usées et d'évacuation des déchets pendant le processus de transformation.

2. Une fois que le plan est approuvé, les travaux de construction peuvent commencer.
3. Pendant la construction, l'autorité locale inspecte le bâtiment pour s'assurer que le plan est respecté.
4. Lorsque la construction est achevée, plusieurs services des autorités locales inspectent le bâtiment :
   > le service de la santé publique ;
   > le service des risques d'incendie ;
   > les services techniques.
5. Une fois que tous ces services ont déclaré le bâtiment conforme à l'activité envisagée, le certificat d'occupation est délivré.

Permis ou licence sanitaire pour la transformation ou la vente de produits alimentaires

L'étape suivant l'obtention d'un certificat d'occupation consiste à faire la demande d'une licence de transformation. Celle-ci est délivrée par les autorités locales ou le ministère de la Santé et autorise l'entreprise à produire ou à vendre des aliments. La licence est valable pour une année civile et pour un site unique (elle ne peut être transférée d'un local à l'autre). Elle doit être affichée bien en vue dans le bâtiment. L'obtention de cette licence est soumise aux conditions suivantes :

- tous les équipements de transformation doivent être en place et installés de façon conforme à la législation locale sur les produits alimentaires ;
- dans certains pays ACP, les employés doivent avoir passé un examen médical afin de certifier de leur aptitude à manipuler des aliments. Les autorités sanitaires émettent alors un certificat médical d'aptitude pour la transformation alimentaire. L'examen médical et la délivrance du certificat doivent être renouvelés tous les six mois.

FISCALITÉ

La loi oblige toute personne qui lance une entreprise à payer des impôts à l'État. Dans la plupart des pays, le bureau de perception ou l'office des impôts sont chargés de collecter les impôts et de fournir des conseils sur ces impôts. Les détails de la législation varient d'un pays à l'autre, mais d'une manière générale, la loi décrit les modalités de versement des différents types d'impôts.

Les versements incorrects, en retard ou en arriéré sont soumis à des pénalités et au versement d'intérêts. En cas de non-paiement de l'impôt, les autorités fiscales peuvent ordonner la vente de la propriété ou des actifs de l'entreprise et faire fermer cette dernière.

Les législations nationales sur les impôts et taxes sont très diverses, et une entreprise peut avoir à s'acquitter de nombreux types d'impôts. On peut toutefois opérer une distinction générale entre les impôts directs et les impôts indirects.

Impôts directs

Il existe deux types d'impôts directs :

1. les impôts sur les sociétés sont ceux que l'entreprise paie en fonction de ses recettes et de ses bénéfices ;
2. les impôts sur le revenu des personnes physiques sont ceux que les propriétaires et les employés paient en fonction de leurs revenus. Dans le système de retenue à la source de cet impôt, l'employeur est habilité et légalement obligé à :
   - > calculer l'impôt qui doit être versé par chaque employé ;
   - > déduire l'impôt des salaires ;
   - > remettre les impôts déduits aux autorités fiscales.

Si l'employeur omet de retenir l'impôt sur le revenu à la source ou s'il ne le fait pas correctement, il est soumis à des pénalités.

ILLUSTRATION 6.1
Même les plus petites entreprises alimentaires paient des impôts

Impôts indirects

Il existe également deux types d'impôts indirects :

1. le droit d'accise est un prélèvement opéré sur certains aliments déterminés par la loi du pays. Les taux d'accise varient en fonction des aliments et peuvent être communiqués par les autorités douanières ;
2. la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ou taxe de vente est une taxe appliquée aux biens produits localement dans certains pays ACP. Une entreprise peut s'enregistrer auprès des autorités fiscales pour prélever la TVA lorsque son revenu annuel dépasse un certain seuil. L'enregistrement s'effectue auprès du bureau de perception, qui délivre un certificat de TVA. Celui-ci doit être affiché bien en vue dans les locaux de l'entreprise.

L'avantage de l'enregistrement pour la TVA est que l'entreprise peut récupérer toute la TVA payée sur les matières premières, les machines ou d'autres facteurs de production.

LOIS SUR LES PRODUITS ALIMENTAIRES

Les lois sur les produits alimentaires sont destinées à protéger les consommateurs contre d'éventuels risques pour leur santé et la malhonnêteté de certains producteurs, ainsi qu'à

fournir un cadre commercial pour l'industrie agroalimentaire. Il existe de nombreuses lois appliquées à des aspects spécifiques de la transformation alimentaire ainsi qu'à différents types d'aliments. Ces lois seront détaillées dans les ouvrages ultérieurs, qui traiteront spécifiquement de différents produits. Pour une personne qui se lance dans la transformation alimentaire, les lois les plus importantes sont celles qui concernent :

- les normes sur les marchandises ;
- la santé publique et l'hygiène alimentaire.

Réglementations et normes applicables aux aliments

Dans la plupart des pays ACP, il existe à la fois des réglementations générales applicables à tous les aliments et des normes spécifiques qui s'appliquent à certains aliments.

Les lois générales concernent :

- l'étiquetage ;
- la présentation et la publicité ;
- les poids et mesures ;
- les pratiques d'hygiène au cours de la transformation et de la manutention.

Des lois spécifiques décrivent la composition requise pour un aliment ou les normes à respecter pour sa transformation.

Administration des lois sur les produits alimentaires

Toute personne qui crée une entreprise de transformation alimentaire doit savoir où trouver l'information relative aux normes alimentaires générales et aux normes spécifiques applicables au type d'aliment qu'elle entend produire. Ces lois sont administrées par différentes institutions selon les pays. Par exemple :

- le ministère de la Santé ou la Commission sur les produits alimentaires peuvent être responsables des lois relatives à la santé publique, à la sécurité sanitaire et aux mesures d'hygiène et de salubrité dans les usines alimentaires ;
- le ministère du Commerce et de l'Industrie gère les lois relatives aux normes sur les marchandises. Dans de nombreux pays ACP, il existe des bureaux de normalisation, chargés d'élaborer et, parfois, d'appliquer les normes sur les marchandises.

Il est recommandé d'obtenir une copie des lois sur les produits alimentaires, bien qu'elles soient généralement rédigées dans un langage complexe, parfois difficile d'accès. Dans la plupart des pays, les départements universitaires de sciences et technologies alimentaires, les bureaux de conseil en technologie alimentaire ou les organisations d'aide au développement d'entreprises disposent de personnel en mesure d'expliquer le jargon de ces réglementations. Dans certains pays, les versions imprimées des lois sur les produits alimentaires ne sont pas détenues par les institutions qui les administrent mais sont vendues dans des points de ventes spécialisés dans les publications et imprimés officiels.

Normes internationales

Si un entrepreneur souhaite vendre des aliments en dehors du pays, les législations locales ne sont pas forcément reconnues dans le pays d'importation. Dans ce cas, il est nécessaire de se renseigner sur les lois du pays où les aliments sont exportés par l'intermédiaire d'un agent d'import-export.

La Commission du *Codex Alimentarius* est un programme mixte de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Il s'agit d'un organe international qui élabore des normes applicables dans le monde entier, en vue de promouvoir les échanges internationaux et d'assurer l'harmonisation des pratiques.

Le Codex contient des normes pour les matières premières, les produits finis et les produits semi-finis. Ces normes concernent les denrées, les techniques de transformation, l'étiquetage, la présentation et la publicité, les poids et mesures et les pratiques d'hygiène applicables au cours de la transformation et de la manutention. La plupart des pays sont membres de la Commission du Codex et ont soit adopté les normes du Codex, soit utilisé ces normes comme base pour l'élaboration d'une législation nationale. Chaque pays membre dispose d'un point d'information où les normes du Codex peuvent être consultées, soit au ministère de la Santé, soit au ministère du Commerce et de l'Industrie.

Normes sur les denrées

ILLUSTRATION 6.2 Exemple de législation sur les aliments

BUREAU NATIONAL DES NORMES
Normes pour le sucre blanc issu de plantation (moulu)

Description
Le sucre issu de plantation doit être cristallisé, inodore et exempt de toute contamination.
Critères de qualité
Taille du grain : La taille du grain de sucre doit être conforme aux critères présentés dans le tableau ci-dessous.

TAILLE DU TAMIS	TYLER N°	NORMES ANGLAISES N°	% MAXIMUM RESTANT SUR
1,70 mm	10 (1651)	10 (1676)	5
300 microns	48 (295)	52 (295)	90
212 microns	72 (208)	72 (211)	100

Composition :
- Degré de polarisation minimum de 99,5 %
- Teneur maximale en sucre inverti de 0,1 %
- Conductivité maximale de 0,1 %
- Perte de poids après déshydratation (3 h à 105°C) maximale de 0,1 %
- Couleur maximum 50 Icumsa

Additifs :
- Dioxyde de soufre : maximum 20 mg/kg
- Antiagglomérants : phosphate de calcium, carbonate de magnésium, stéarate de magnésium, dioxyde de silicone, silicate de calcium, trisilicate de magnésium, aluminosilicate de sodium et de calcium, maximum de 1,5 % seuls ou en combinés.

Agents contaminants :
- Métaux lourds : seuil maximal (mg/kg) : arsenic = 1, cuivre = 2, plomb = 0,5
- Pesticides : se conformer aux limites maximales autorisées pour les résidus, déterminées par le bureau des produits chimiques en agriculture et de la commission du Codex Alimentarius (FAO).

Ces normes sont appliquées aux aliments qui peuvent représenter un danger pour le consommateur (par exemple ceux qui présentent un risque élevé d'intoxication alimentaire par des bactéries pathogènes) ou qui peuvent tromper le consommateur (par exemple les aliments comme les gâteaux, dans lesquels des ingrédients non conformes peuvent être dissimulés par des fabricants peu scrupuleux).

Un entrepreneur fabriquant ce type d'aliments doit se conformer aux normes, sous peine de s'exposer à des poursuites par les autorités. Il est fortement recommandé de se procurer les informations nécessaires auprès de l'organisme de normalisation local.

Cependant, de nombreux aliments ne sont soumis à aucune norme concernant leur composition. Du moment que les produits sont conformes aux lois générales sur l'hygiène, la sécurité et l'honnêteté, les transformateurs peuvent inventer leurs propres recettes et procédés. Des exemples de normes seront fournis dans les prochains ouvrages.

ÉTIQUETAGE DES ALIMENTS

L'étiquetage fournit aux consommateurs des informations sur le produit, l'endroit où il a été fabriqué, ce qu'il contient, sa durée de conservation et les conditions de stockage (voir également les chapitres 3 et 9).

Les gouvernements et les organisations internationales ont développé des normes ou des réglementations pour protéger les consommateurs contre la présence d'informations fallacieuses sur l'étiquette et pour garantir l'uniformité de la présentation des informations. Ces normes imposent qu'une étiquette fournisse une description détaillée et correcte de l'aliment, selon une présentation particulière (illustration 6.3).

ILLUSTRATION 6.3 Informations importantes sur l'étiquette d'un aliment

L'étiquetage doit indiquer :

- le nom de l'aliment et/ou le nom de la marque ;
- la liste des ingrédients dans l'ordre décroissant de poids ;
- le poids ou le volume ou le nombre de pièces d'aliment dans un paquet ;
- le nom et l'adresse administrative du fabricant ou de l'endroit où l'aliment a été fabriqué ;
- une date indiquant combien de temps l'aliment peut être entreposé avant d'être vendu ou consommé (date limite de consommation ou date de péremption) ;
- éventuellement, des conditions spéciales de conservation ;
- un numéro de lot ou une marque d'identification permettant de retrouver la date et le lieu de fabrication ;
- le pays d'origine de l'aliment.

De plus, l'étiquetage peut également comprendre :

- des informations nutritionnelles ;
- l'indication d'une qualité particulière (par exemple « sans additifs chimiques »).

Le nom de l'aliment

La première chose à savoir sur un aliment est sa nature exacte : son nom doit renseigner le consommateur sur ce point. Quand un produit a été transformé d'une certaine façon, l'étiquette doit également le signaler aux clients. Exemples :

poisson *fumé*
légumes *secs*
lait *reconstitué*

De la même façon, si un produit contient un arôme ajouté, l'étiquette doit l'indiquer clairement, par exemple :

yaourts *aromatisés à la fraise*
chips *goût fromage*

De plus, tout aliment nouveau, ou qui n'est pas largement connu, doit avoir un nom qui explique clairement ce que c'est, par exemple :

Maheu, boisson non alcoolisée à base de céréales

Le nom de la marque ne doit pas se substituer au nom du produit ; il ne peut donc pas être utilisé seul, par exemple :

ne pas dire des « tennis » mais des biscuits « tennis »

Liste des ingrédients

Elle indique la composition de l'aliment. La loi exige que l'étiquetage des aliments conditionnés comprenne une liste complète des ingrédients utilisés, en les classant selon leur importance décroissante dans l'aliment. Il n'est pas nécessaire d'indiquer les quantités exactes utilisées.

Parfois, les ingrédients sont eux-mêmes fabriqués à partir d'autres ingrédients : par exemple, une saumure est faite d'eau et de sel, et les deux ingrédients doivent être indiqués. D'autres aliments sont fabriqués à partir d'un seul aliment : par exemple, le beurre est fait à partir de lait, et, dans ce cas, il vaut mieux indiquer « beurre » que « lait » dans la liste des ingrédients.

Certains pays ACP ont adopté le système européen des codes en « E », dans lequel chaque additif est identifié par un numéro de code. Il est possible d'obtenir la liste complète des

codes en E auprès des bureaux de l'Union européenne ou du CDE, Centre de développement de l'entreprise ACP-UE dans les grandes villes, ou en contactant la Cnuced (voir annexe 3). La liste des ingrédients doit faire état de tous les additifs qui ont été utilisés dans les aliments. Un nom de catégorie, telle que « conservateur », « colorant », « édulcorant » ou « émulsifiant » doit figurer avant le nom de l'additif, afin d'indiquer sa fonction :

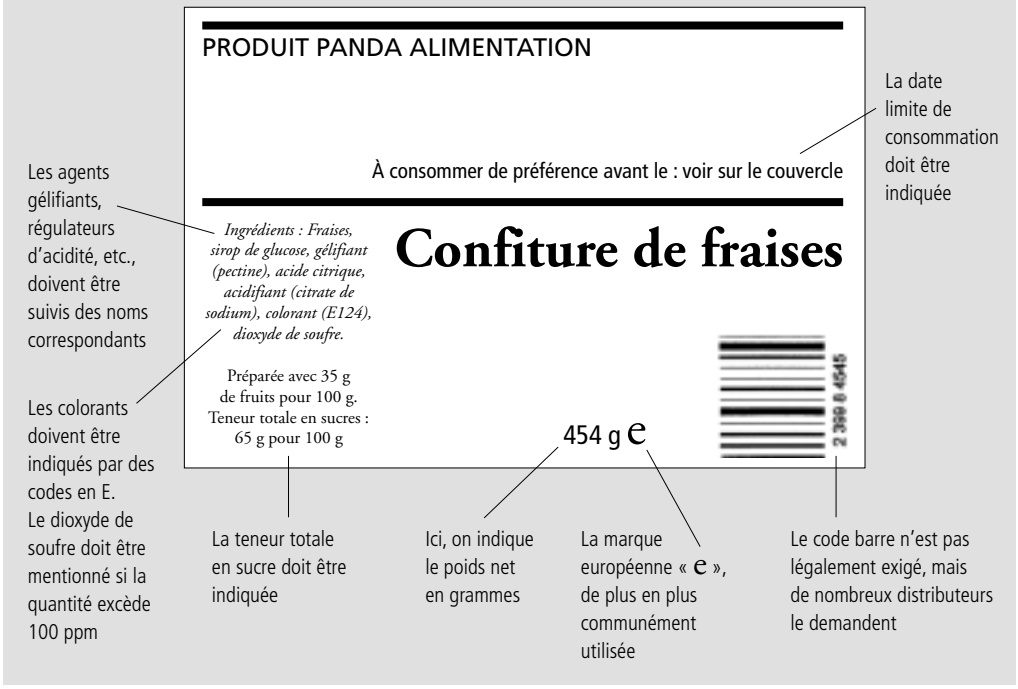
Conservateur : benzoate de sodium
Colorant : amarante

Contenu net et poids égoutté

Selon la législation sur les poids et mesures (pour la plupart des aliments), l'étiquetage doit indiquer la quantité contenue dans le paquet. Il peut s'agir du poids net (en grammes [g] ou en kilogrammes [kg]) ou du volume net (en millilitres [ml] ou en litres [l]).

Pour certains aliments, tels que les œufs, il est plus utile de savoir combien d'unités contient le paquet plutôt que son poids ou son volume. Dans ce cas, l'étiquetage doit indiquer le nombre d'unités.

ILLUSTRATION 6.4 Ingrédients et instructions sur une étiquette alimentaire bien conçue



Source : Appropriate food packaging, Fellows et Axtell. Organisation mondiale du travail, 1993

D'autres produits alimentaires contiennent à la fois des parties solides et liquides (par exemple dans les conserves de fruits, du sirop est ajouté aux morceaux de fruits).

Dans ce cas, le poids net et le poids des fruits sans le sirop (poids égoutté) doivent être tous deux indiqués sur l'étiquette.

Ananas en conserve :	
Poids net	350 g
Poids égoutté	275 g

Nom, adresse et pays d'origine

Le nom commercial et l'adresse commerciale du fabricant doivent figurer sur l'étiquette. Le fabricant est la personne qui endosse la responsabilité de l'état originel de l'aliment et la personne qui doit être contactée en cas de plainte ou si des informations complémentaires sont recherchées.

Identification du lot

On appelle « lot » un ensemble d'aliments fabriqués ou préparés dans les mêmes conditions et au même moment. Il est important d'indiquer le numéro de lot sur les étiquettes de façon à pouvoir identifier et suivre la trace des aliments en cas de problème nécessitant, par exemple, un rappel de produit.

Date limite de consommation et instructions de stockage

L'indication de la date limite de consommation (DLC) sur l'étiquette aide le détaillant à maintenir ses stocks à jour, et permet au consommateur de consommer l'aliment tant qu'il est dans un état satisfaisant. Pour déterminer la DLC, le transformateur se fonde sur la période minimale pendant laquelle l'aliment peut être stocké sans perdre aucune de ses qualités. Les termes suivants doivent figurer avant la date, en fonction de la durée pendant laquelle l'aliment peut être stocké :

- *À consommer de préférence avant le* : cette formule s'applique aux aliments présentant une durée de conservation minimale, de moins de trois mois. Sur l'étiquette, il suffit d'indiquer le jour et le mois, mais la pratique la plus courante veut qu'on indique également l'année.
- *À consommer de préférence avant fin* : cette formule s'applique aux aliments présentant une durée de conservation de plus de trois mois. Le mois et l'année sont indiqués sur l'étiquette.

D'autres formules telles que *À vendre jusqu'au* et *À consommer jusqu'au* peuvent également être utilisées, pour indiquer, respectivement, le dernier jour où le produit peut être proposé à la vente ou le dernier jour recommandé pour la consommation.

Pour certains aliments, le fabricant n'est pas tenu d'indiquer la DLC. Il s'agit des fruits et des légumes frais, des vins, du pain, du vinaigre, du sel de table, du sucre et des chewing-gums. En cas de doute, le fabricant doit consulter le bureau local de normalisation ou les réglementations nationales.

Mode d'emploi / conseils d'utilisation

Outre l'information concernant la durée de vie minimale d'un aliment, le fabricant doit indiquer sur l'étiquette toute instruction spéciale destinée à maintenir l'aliment dans un état satisfaisant, telle que :

> *conserver dans un endroit frais et sec*
> ou
> *conserver au réfrigérateur après ouverture*

Il importe de fournir des instructions pour une utilisation correcte de l'aliment. Par exemple, les aliments qui peuvent décanter pendant le stockage (comme les jus de fruits) doivent porter l'indication suivante :

> *secouer avant ouverture*

Informations nutritionnelles

Les informations nutritionnelles sont optionnelles dans la plupart des pays ACP. Elles renseignent les consommateurs sur le type de nutriments présents dans l'aliment et permettent aux consommateurs qui doivent suivre des régimes particuliers de connaître la composition de l'aliment. Ils peuvent ainsi mieux décider quel aliment acheter, et quelle quantité consommer. Il importe que l'information soit présentée sous une forme compréhensible pour les consommateurs. Cependant, les transformateurs n'ont pas toujours les moyens de fournir une description détaillée des nutriments contenus dans leurs produits. Par ailleurs, certaines étiquettes sont trop petites pour contenir une telle quantité d'informations.

Le plus simple est d'indiquer la liste des principaux nutriments (protéines, glucides et lipides) et la valeur énergétique totale fournie par ces nutriments (illustration 6.5). On peut aussi indiquer la valeur nutritionnelle et énergétique moyenne par part d'aliment.

ILLUSTRATION 6.5
Valeurs nutritionnelles et énergétiques sur l'étiquetage d'un aliment

Premier Maheu

Valeur nutritionnelle moyenne pour 100 ml

Protéines	10 g
Lipides	0,5 g
Glucides	13,4 g
Valeur énergétique (kJ)	232
Valeur énergétique (kcal)	54

Les informations nutritionnelles figurant sur une étiquette peuvent également indiquer une liste complète des vitamines et des minéraux, en particulier la teneur en sel.

Pour que les consommateurs puissent comparer facilement les produits, les étiquettes indiquent toujours les quantités de nutriments de la même façon. Pour les protéines, les lipides et les glucides, la quantité est généralement indiquée en grammes pour 100 g pour un aliment solide, ou pour 100 ml pour un aliment liquide. Pour l'énergie, la valeur est indiquée en kilojoules (kJ) et en kilocalories (kcal) pour 100 g ou pour 100 ml. Si un paquet contient moins de 100 g ou de 100 ml d'aliment, l'étiquette doit indiquer la valeur nutritionnelle de la quantité contenue dans le paquet ou par part d'aliment.

Qualités particulières d'un aliment

Une étiquette peut également être utilisée pour indiquer des qualités particulières de l'aliment. Cependant, ces indications sont illégales dès lors qu'elles risquent de transmettre une information fausse ou trompeuse. Il est par exemple interdit d'indiquer qu'un aliment est :

- « bénéfique » ;
- « bon pour la santé » ;
- « sain » ;
- ou encore qu'il peut « guérir des maladies ».

Certaines indications, dès lors qu'elles sont autorisées par la législation locale sur les aliments, peuvent figurer sur l'emballage, pour signaler qu'un aliment est :

- « naturel " ;
- « pur » ;
- « frais » ;
- « fait maison » ;
- « issu de l'agriculture organique » ;
- « issu de l'agriculture biologique ».

Il est également possible de faire figurer des informations indiquant des méthodes de préparations religieuses ou rituelles telles que « Halal » ou « Kasher », à conditions que les procédures décrites par les autorités religieuses ou rituelles aient été effectivement respectées.

HYGIÈNE ALIMENTAIRE

Les aliments sont les principales substances ingurgitées par l'organisme humain (en plus de l'eau et des médicaments). C'est pourquoi ils ne doivent contenir aucun élément susceptible de représenter un danger ou de causer une maladie. Les aliments doivent donc être préparés dans un environnement propre, au moyen de machines et d'ustensiles propres. Les personnes qui manipulent les aliments peuvent également les contaminer et les

rendre impropres à la consommation. C'est pourquoi il est important que ces personnes soient propres et portent des vêtements propres et protecteurs.

Toute personne qui se lance dans une activité de transformation alimentaire doit se conformer aux obligations légales en matière d'hygiène, sans quoi la licence d'exploitation ne lui sera pas remise ou ne sera pas renouvelée, ou peut même être annulée par les autorités.

De même, si une petite entreprise achète des ingrédients auprès d'un fournisseur qui ne respecte pas les normes d'hygiène et de qualité, l'entrepreneur est responsable de tout dommage en résultant. Il est donc nécessaire de vérifier que les fournisseurs se conforment aux obligations légales locales.

Les obligations en matière sanitaire et d'hygiène alimentaire pour les locaux, le personnel et les procédures de manutention[18] sont inscrites dans les lois régissant la sécurité sanitaire. Vous trouverez de plus amples détails au chapitre 10 (assurance qualité).

POIDS ET MESURES

La plupart des pays ACP exigent que la quantité d'aliment contenue dans un emballage soit indiquée sur l'étiquette. La quantité est exprimée en tant que poids net (ou contenu net) : il s'agit de la quantité réelle d'aliment dans le paquet, à l'exclusion du poids du contenant. En général, les lois régissant les poids et mesures sont gérées par un service du ministère du Commerce et/ou de l'Industrie.

Différentes balances sont utilisées pour déterminer le contenu net. Celles-ci doivent être régulièrement inspectées et calibrées par le service des poids et mesures ou un autre service gouvernemental compétent (par exemple l'inspection du commerce). Le contenu net est donné en poids ou en volume.

La plupart des machines de remplissage utilisées pour le conditionnement des aliments peuvent être programmées pour placer la même quantité d'aliment dans l'emballage à chaque opération. Les échelles sont utilisées pour programmer la machine et vérifier que la quantité emballée est correcte.

[18] La manutention des aliments concerne les opérations telles que la préparation, la transformation, le conditionnement, le stockage, le transport, la distribution et la vente d'aliments.

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les personnes suivantes :

Badat F., directeur de Zuwalite Industries Limited, PO Box 30112, Lusaka.

Chanda C., directeur technique, **Chanda D.**, comptable, et **Chanda W.**, directeur général, de Liquefied Food Limited and Central Breweries Limited, PO Box 30504, Lusaka.

Chifundo-Funduluka P., formateur spécialisé en technologie alimentaire, Village Industry Service, PO Box 35500, Lusaka.

Deway M. Prof, secrétaire de la Zambia Association of Manufacturers (ZAMS), Lusaka.

Faerber Rudolf, directeur général de Twikatane Farm Products, PO Box 3436, Lusaka.

Hemant S., ingénieur chef, Cadbury Schweppes, PO Box 32095, Lusaka.

Kabungo R., inspecteur sanitaire divisionnaire, ministère de la Santé, PO Box 37136, Lusaka.

Lungu M., inspecteur du commerce, Bureau zambien de normalisation (ZABS), PO 50257, Lusaka.

Malijani A., secrétaire général, Service des aliments et des médicaments, ministère de la Santé, Lusaka.

Malijani C., inspecteur sanitaire divisionnaire, ministère de la Santé, PO Box 37136, Lusaka.

Mazhamo M., consultant et directeur, Laboratoire de contrôle des aliments et des médicaments, Lusaka.

Mwela P. M. M., percepteur principal, Administration fiscale de Zambie (ZRA), Division des douanes, PO Box 35710, Lusaka.

Nyirenda F., agent environnemental, Service central de la santé (CboH), PO Box 32588, Lusaka.

Simemba M., Association zambienne des chambres de commerce et de l'industrie (ZACCI), PO Box 30844, Lusaka.

Wamulume R., directeur de la Santé publique, Conseil municipal de Lusaka, PO Box 30789, Lusaka.

Résumé du chapitre

En fonction du pays où elle est implantée, une entreprise alimentaire doit accomplir tout ou partie des formalités suivantes :

> enregistrement auprès du ministère du Commerce ;

> obtention d'un certificat de constitution ;

> inspection des locaux et obtention d'un certificat d'occupation ;

> obtention d'une licence sanitaire ;

> examen médical des employés manipulant les aliments et certificats médicaux ;

> enregistrement auprès de l'administration fiscale (impôt à la source et TVA) ;

> obtention d'information sur la législation relative :

- à l'étiquetage des aliments et aux dates limites de consommation,
- aux qualités annoncées dans la publicité,
- aux poids et mesures,
- à l'hygiène alimentaire et aux procédures de manutention,
- aux normes de composition pour certains aliments spécifiques.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

> Disposez-vous des autorisations suivantes ou savez-vous où les obtenir ?
- enregistrement auprès du ministère du Commerce
- certificat de constitution
- inspection des locaux et certificat d'occupation
- licence sanitaire
- examen médical des employés manipulant les aliments et certificats médicaux

> Avez-vous enregistré votre entreprise auprès des autorités fiscales ?

> Connaissez-vous les lois qui s'appliquent à votre produit en matière d'étiquetage et d'indication des dates limites de consommation ?

> Votre étiquetage comprend-il toutes les informations exigées par la loi ?
- qualités annoncées dans vos actions de publicité et de promotion ?
- poids et mesures de l'aliment que vous conditionnez ?
- hygiène alimentaire et manutention dans votre unité de production ?
- normes de composition pour certains aliments spécifiques ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

chapitre 7

Planification et gestion financières

La gestion financière est le domaine qui pose le plus de problèmes aux petits entrepreneurs. Cependant, pour que l'entreprise soit rentable et prospère, il est essentiel que le propriétaire ou le gérant ait une idée précise de l'argent qui entre dans l'entreprise, de l'endroit où cet argent est employé à tout moment et de l'argent qui sort.

Voici certaines erreurs fréquentes :

- tendance à considérer les bénéfices comme des revenus personnels du propriétaire ;
- calcul erroné des coûts et des prix des produits ;
- tenue insuffisante des comptes ou ignorance des écritures financières ;
- dépenses excessives ;
- surendettement ou de trop nombreux créditeurs (ceux qui possèdent l'argent de l'entreprise).

La planification financière va de pair avec la gestion financière. Dans cet ouvrage, les deux notions sont interchangeables.

La gestion financière comprend les aspects suivants : la tenue de la comptabilité, le contrôle des coûts, l'élaboration du budget, la recherche de financements et la gestion de trésorerie.

Un coup d'œil sur ces différents points suffit pour constater les points forts et les points faibles d'une entreprise. Mais pour pouvoir les interpréter, un entrepreneur doit utiliser des outils financiers, appelés « états financiers ». Ils sont décrits ci-après.

Les clés du succès

> Tenez les comptes de tout l'argent qui entre et sort de votre entreprise.

> Ne considérez pas les bénéfices comme votre propre argent : ils appartiennent à l'entreprise.

> Ne dépensez pas plus que vous ne pouvez vous le permettre et ne souscrivez pas des emprunts trop importants.

> Calculez vos coûts de production afin de déterminer le prix de vente de vos produits.

> Sachez faire la différence entre les coûts fixes et les coûts variables, et efforcez-vous de réduire les coûts fixes au maximum.

> Calculez le seuil de rentabilité de votre production et efforcez-vous de rester au-dessus de ce niveau.

> Gardez le contrôle sur votre trésorerie pour payer les factures et vous maintenir à flot.

CALCUL DES COÛTS NÉCESSAIRES AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Dans le processus de production et de vente d'un produit, un entrepreneur doit faire face à des coûts (ou des charges, des dépenses). Les coûts encourus jusqu'au lancement de la production sont appelés *coûts « d'installation »* (ou coûts de pré-exploitation ou de pré-production). Ceux qui surviennent au cours du procédé de transformation et de vente des produits sont appelés *charges d'exploitation*.

Coûts d'installation

Entre le moment où il a l'idée de lancer une activité et le moment où ce projet se concrétise, l'entrepreneur doit faire face à plusieurs sortes de coûts, pour financer notamment :

- la préparation d'une étude de faisabilité ou d'un plan d'affaires (business plan) ;
- l'organisation (par exemple déplacements, location d'un bureau, etc.) ;
- l'étude d'offres (par exemple évaluation des offres pour les travaux de construction de l'atelier, l'acquisition des équipements, les accords avec les fournisseurs et les distributeurs) ;
- la supervision de la construction, le test des produits ;
- la mise en place de l'administration dans les entreprises plus importantes (par exemple recrutement et formation du personnel, publicité, etc.) ;
- l'obtention de licences auprès des autorités (voir chapitre 6).

Charges d'exploitation

Si les frais de démarrage servent à poser les fondements de l'entreprise, les charges d'exploitation servent à la faire fonctionner au jour le jour. Ces coûts se répartissent en deux catégories : coûts fixes et coûts variables.

Les *coûts fixes* (ou frais généraux) sont ceux qui ne varient pas en fonction de l'augmentation ou de la diminution du volume de production. Ainsi, quelles que soient les quantités produites, ces coûts restent identiques. En voici quelques exemples :

- salaires[19] ;
- loyer ;
- frais administratifs (par exemple abonnement téléphonique) ;
- services publics de distribution (eau, électricité)[20] ;

[19] Les charges salariales fixes correspondent aux salaires des employés permanents. Les salaires des employés temporaires peuvent être considérés comme des coûts variables.

[20] L'élément fixe de la facture (abonnement) correspond à un coût fixe, les consommations mensuelles sont les coûts variables. Il est souvent plus simple de traiter les deux comme des coûts variables.

- intérêts sur les prêts ;
- certains types d'impôts ou taxes ;
- amortissement des équipements.

Comme leur nom l'indique, les coûts variables varient en fonction du volume de production. Ils correspondent aux éléments suivants :

- matières premières ;
- emballages ;
- électricité, gaz[21] ;
- carburant pour les véhicules.

Ces deux catégories s'additionnent :

coûts fixes + coûts variables = charges d'exploitation totales

Les charges d'exploitation peuvent également être divisées en coûts directs et coûts indirects.

Les *coûts directs* sont ceux des matières premières et de la main-d'œuvre directement impliqués dans le processus de production (par exemple dans une boulangerie, un employé qui mélange et pétrit est une main-d'œuvre directe, tandis qu'un vendeur et un chauffeur induisent des *coûts indirects*) – voir l'étude de cas p. 132.

En additionnant les frais de démarrage et les charges d'exploitation, on obtient le *budget total* de l'entreprise (voir illustration 7.1 page suivante). C'est la première étape du processus de planification financière. La tâche suivante consiste à décider comment financer ce budget.

Une erreur fréquente consiste à sous-estimer certains éléments ou même à omettre plusieurs points. Pour éviter cela, il importe de planifier clairement les détails de l'activité au moyen d'un plan d'affaires (business plan). Un plan d'affaires correspond à la consignation écrite de l'étude de faisabilité. L'information nécessaire est décrite au chapitre 3.

[21] Quantités utilisées.

ILLUSTRATION 7.1 Exemple des frais de démarrage et des charges d'exploitation d'une boulangerie

Les frais de démarrage sont estimés à :	Les charges d'exploitation mensuelles sont estimées à :
100 $ pour le business plan	1 600 $ pour les salaires
2 000 $ pour la construction de l'atelier et des locaux	120 $ de charges d'intérêt sur un prêt
100 $ pour une licence commerciale	80 $ d'impôts
100 $ pour le recrutement du personnel	60 $ d'eau, électricité
	100 $ de frais de bureau
	400 $ de frais de promotion des ventes

Frais d'installation (100 $ + 2 000 $ + 100 $ + 100 $)
+ Charges d'exploitation (1 600 $ + 120 $ + 80 $ + 60 $ + 100 $ + 400 $)
= Budget total = 4 660 $

ÉTUDE DE CAS : coûts directs

Une entreprise qui produit des boîtes de 5 kg de confiture emploie trois employés et un contremaître. Chaque employé gagne 100 dollars par mois ; le contremaître touche un salaire mensuel de 150 dollars. Le temps de travail est de 40 heures par semaine, 48 semaines par an.

Ainsi, les charges salariales totales pour un an sont égales à :
(trois employés x 100) + (un contremaître 150) x 12 mois, soit (300 + 150) x 12 = 5 400 $.

Nombre total d'heures travaillées par an = 48 semaines x 40 heures x 3 employés = 5 760 heures.

Le coût horaire de la main-d'œuvre est donc de : 5 400 divisé par 5 760 heures = 0,94 $ par heure.

Deux employés mettent deux heures pour fabriquer 20 boîtes de confiture. Il faut donc un total de (2 x 2) heures pour fabriquer 20 boîtes.

Le coût direct de la main-d'œuvre pour une boîte = heures x coût horaire de la main-d'œuvre = (4 x 0,94) / 20 = 0,188 $.

Le coût matériel direct pour une boîte correspond simplement à la somme totale de toutes les matières premières et de tous les intrants utilisés pour la production de confiture (soit : les fruits, le sucre, les conservateurs, les colorants, les arômes, la boîte d'une contenance de 5 kg et l'étiquette). Cette somme est de 9,20 dollars.

Donc, les coûts directs totaux sont de = 0,188 + 9,20 = 9,39 $.

SOURCES DE FINANCEMENT

Pour financer le budget d'une entreprise, plusieurs sources sont envisageables. Le propriétaire ou les membres de sa famille peuvent être en mesure de contribuer partiellement ou entièrement à l'entreprise sur leurs fonds personnels, sans quoi il faut emprunter. La contribution d'un propriétaire correspond aux *capitaux propres*, tandis que l'emprunt correspond aux *dettes* ou au *financement externe* (illustration 7.2).

ILLUSTRATION 7.2 Sources et mouvements (utilisations) de fonds

Sources	Pour payer	Exemples d'utilisation
Capitaux propres	Frais de démarrage	Loyer
Emprunts	Charges d'exploitation	Salaires
Bénéfices	Réinvestissement	Machines

Capitaux propres (ou financement « interne »)

Cet investissement personnel dans l'entreprise par le propriétaire n'est pas nécessairement remboursé (à moins que le propriétaire en décide ainsi). La source la plus habituelle de financement propre est l'épargne personnelle, réalisée sur les bénéfices si le propriétaire a déjà une activité commerciale, ou sur les revenus d'autres activités. Les parents ou les amis peuvent également contribuer en tant qu'actionnaires au financement de l'entreprise.

Prêt (ou financement « externe »)

Les principales sources de prêts à bas coûts sont les institutions financières, notamment les ONG et les banques de développement (voir également chapitre 3). Cependant, pour accéder effectivement à ces sources de financement, il importe de comprendre le fonctionnement des différentes institutions. Ces apports de fonds impliquent toujours des frais (le paiement d'intérêts), qui sont facturés à un taux déterminé par les facteurs régissant les marchés financiers. Dans certains pays, les taux d'intérêt peuvent être de 30 à 40 % de la valeur du prêt, ce qui les rend généralement inaccessibles pour la création d'entreprise.

En Afrique francophone, les gens ont l'habitude d'emprunter auprès d'associations locales informelles appelées « tontines », qui offrent des crédits à faibles coûts.

Pour augmenter ses chances de succès dans l'obtention d'un financement externe pour l'entreprise, il est nécessaire de préparer au préalable un plan d'affaires. Ce plan décrit la façon dont l'entreprise va employer ces fonds et sa capacité à les rembourser.

D'autres exemples de sources de financement externe sont :

- le découvert bancaire ;
- l'emprunt bancaire ;
- l'achat à crédit et les équipements en « leasing »[22] ou crédit-bail.

Les entrepreneurs ont besoin de deux principales sortes de fonds : le capital immobilisé pour les machines et le capital d'exploitation (ou fonds de roulement) pour les charges d'exploitation.

GESTION FINANCIÈRE

Calcul des coûts et des prix

Les deux aspects les plus importants de la gestion financière sont le calcul des coûts et la fixation des prix des produits. En fonction de ces calculs, les recettes suffiront ou non à couvrir toutes les dépenses et à générer des bénéfices. Le but du calcul des coûts est d'établir en détail ce que coûte la fabrication d'un produit particulier, et ainsi de pouvoir déterminer un prix correct pour réaliser un bon bénéfice (voir également chapitre 9). Si une entreprise fabrique plus d'un produit, le calcul des coûts permettra de déterminer lequel de ces produits est le plus coûteux pour l'entreprise et de repérer ainsi les domaines où des économies sont possibles. Par ailleurs, le calcul des coûts peut mettre en évidence les produits les plus rentables, ceux qui peuvent faire prospérer l'entreprise si l'on augmente leur production.

P. Fellows

ILLUSTRATION 7.3 Des niveaux de stocks élevés coûtent cher à une petite entreprise

Pour un petit entrepreneur qui n'a pas l'habitude de tenir sa comptabilité (voir chapitre 8), l'opération de calcul des coûts paraît impossible. En effet, pour pouvoir procéder à cette opération, il faut connaître les coûts totaux qu'implique le fonctionnement de l'entreprise au cours d'une année, ainsi que les différents types de coûts (c'est-à-dire les coûts directs et indirects). Pour réussir à calculer ces coûts, il faut noter et conserver ces informations.

Par exemple, les coûts indirects de la fabrication d'une boîte de confiture peuvent être estimés à partir des écritures comptables qui gardent la trace de tous les frais généraux (voir étude de cas).

[22] Système de financement du matériel par location et vente à bail (vente où le locataire peut à terme devenir propriétaire) [ndt].

ÉTUDE DE CAS : coûts indirects

Sur un an, les écritures comptables d'une entreprise indiquent les dépenses ci-dessous :

Loyer	4 000 $
Salaires	20 000 $
Téléphone	1 200 $
Frais de vente	5 000 $
Eau, électricité	4 800 $
Impôts et taxes	1 000 $
Maintenance, entretien	2 600 $
Charges financières (intérêts)	1 500 $
Total	**40 100 $**

En un an, on estime que 11 000 boîtes peuvent être produites. Ainsi, les coûts indirects totaux par boîte sont de : 40 100 divisé par 11 000 = 3,65 $.

À partir de ces calculs, on sait que les coûts totaux induits par la fabrication d'une boîte de 5 kg de confiture sont égaux à la somme des coûts directs et des coûts indirects (soit 9,39 $ + 3,65 $ = 13,04 $).

Lorsque l'on calcule le coût d'un produit, il importe de clairement répartir les coûts généraux et de distinguer les coûts fixes des coûts variables. Après avoir procédé au calcul des coûts, il devient plus facile de déterminer le prix de vente du produit.

Il existe une méthode plus complexe pour calculer les coûts. Il s'agit d'établir la relation existant entre les coûts de production, le volume d'aliments produits et vendus, et les bénéfices.

Ainsi, soit :

V = coût variable total d'un produit

et

v = coût variable unitaire d'un produit

Q = quantité produite et vendue

F = coûts fixes

P = prix de vente du produit

On a donc : P = V/Q

Le « prix plancher » (le prix au-dessous duquel l'entreprise ne peut réaliser aucun bénéfice) est égal au coût variable unitaire.

Le prix « technique », qui fait correspondre exactement les revenus aux dépenses est :

P = v + F/Q

Le « prix cible », qui permet à l'entreprise de faire des bénéfices est :

$P = v + F/Q + r\ K/Q$

où

r = niveau de bénéfice visé

K = capital investi

Ainsi, rK est le retour sur investissement qui est recherché par l'entreprise (ou par la banque qui fournit le prêt).

Pour un entrepreneur, une marge sur coût de production de 20 % à 30 % garantit un bénéfice justifiant la poursuite de ses activités, bien que de nombreuses entreprises qui réussissent fonctionnent avec des marges inférieures si leur efficience et leur productivité sont élevées. En utilisant le calcul des coûts de notre étude de cas, le prix d'une boîte de confiture sera de :

Coût total par boîte	= 13,04 $
Plus 30 % de marge sur coût de production	= 3,9 $
Prix de vente	= 13,04 + 3,9 $
	= 16,95 $
Marge commerciale	= (3,9 $ divisé par 16,95 $) x 100
	= 23 %

Le prix final facturé pour le produit dépend largement du marché. Il peut être plus élevé que le prix de vente calculé de 16,95 dollars, mais il ne peut être inférieur que s'il couvre les coûts (voir chapitre 9 pour les considérations marketing complémentaires).

Il convient de fixer correctement le prix du produit, pour garantir que le prix facturé couvre tous les coûts et assure un bénéfice raisonnable.

ÉTUDE DE CAS : produits et charges (recettes et dépenses)

L'entreprise vend 900 boîtes de confiture en un mois.

Compte de résultats pour le mois de janvier 2000 :

Ventes (produits ou revenus)	27 000 $
Déduction des charges/dépenses	
Coût des biens vendus	11 700 $
Loyer	300 $
Eau, électricité	400 $
Frais de fonctionnement	100 $
Total des charges (dépenses)	12 500 $
Résultat net/bénéfice	**14 500 $**

ÉTATS FINANCIERS

Au début de ce chapitre, nous avons évoqué les documents comptables et l'utilisation d'outils financiers (états financiers). Il s'agit notamment des outils suivants :

- comptes de produits et charges (revenus/dépenses)[23] ;
- comptes de résultat[24] ;
- tableau des flux de trésorerie ;
- bilan financier ;
- analyse du seuil de rentabilité.

Pour pouvoir utiliser ces outils de façon à prendre rapidement des décisions, il est nécessaire de tenir régulièrement à jour des documents comptables ou livres de comptes (voir chapitre 8).

Pour pouvoir interpréter les écritures comptables, il faut comprendre comment l'argent entre et sort de l'entreprise sur une période donnée (par exemple un mois ou un trimestre). Ce faisant, l'entrepreneur s'engage automatiquement dans la comptabilité d'entreprise.

Compte de produits et charges

Ce document comptable met en évidence les montants d'argent qui entrent et sortent de l'entreprise, comment l'argent entre et comment il est dépensé.

L'actif est ce que l'entreprise possède, et le passif est ce qu'elle doit.

Voici quelques exemples d'actifs (avoirs) :

- trésorerie (sommes qui sont dans la caisse) ;
- créances (argent que des débiteurs doivent à l'entreprise) ;
- équipements ;
- inventaires (stocks).

Le passif (dettes) comprend :

- les remboursements d'emprunts ;
- les sommes dues « créditeurs » (comptes fournisseurs) ;
- les impôts et taxes dus, etc.

[23] Comptes à usage interne où l'information est très détaillée [ndt].

[24] Comptes à usage externe où l'information est moins détaillée [ndt].

ILLUSTRATION 7.4 Exemple de bilan financier

Bilan financier
Au 30 janvier 2000 :

Actif (avoirs) ($)		Passif (dettes) ($)	
Trésorerie	200	Créditeurs	900
Débiteurs	1 600	Prêt	11 000
Inventaire	300	Dividendes	900
Équipements	11 000		
Moins : charges payées d'avance	300		
Total de l'actif	**12 800**		
Total du passif			**12 800**

Bilan financier

Il s'agit d'un document comptable qui montre la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Il montre la valeur de ce que possède l'entreprise (c'est-à-dire l'actif et le passif, les avoirs et les dettes).

Tableau des flux de trésorerie

Ce document est similaire à celui du compte de produits et charges, car il montre également les flux d'argent entrant et sortant de l'entreprise. Cependant, le tableau de flux de trésorerie va plus loin, car il permet de déterminer si l'entreprise enregistre des bénéfices ou des pertes. Ainsi, il constitue une prévision de la performance probable de l'entreprise sur une période donnée. L'illustration 7.5 vous fournit un exemple (voir page ci-contre).

Un tableau des flux de trésorerie peut être établi pour n'importe quelle période (par exemple une semaine, un mois ou une année). Attention, les éléments tels que les amortissements

ÉTUDE DE CAS : tableau des flux de trésorerie

M. Mukasa a quitté son poste à responsabilité dans la fonction publique pour créer sa propre entreprise. Il finance entièrement son entreprise de meunerie à partir de ses économies personnelles. Ses fonds disponibles (fonds propres) se montent à 25 000 dollars, sur lesquels il achète pour 10 000 dollars d'équipements. Il loue un bâtiment pour 2 000 dollars par mois et achète des stocks d'une valeur de 5 000 dollars. Deux autres personnes travaillent avec lui : son épouse et un employé. L'entreprise débute à 40 % de sa capacité (soit 200 sacs de farine de blé de 70 kg). Le prix de vente est de 100 dollars le sac. Les dépenses totales se montent à 9 500 dollars.

Le tableau des flux de trésorerie pour son entreprise est présenté plus loin (illustration 7.5).

pour dépréciation du matériel, les charges financières pour intérêt et les impôts et taxes doivent également figurer dans les flux sortants du tableau.

Dans notre étude de cas, au cours des deux premiers mois, l'entreprise réalise une perte (déficit), en raison notamment de l'investissement de 10 000 dollars pour l'achat des machines avant que les ventes ne débutent. Au cours du deuxième mois, la production commence à générer des recettes de 20 000 dollars, contre une dépense de 18 500 dollars. Cela améliore la situation financière de l'entreprise, mais le résultat est encore négatif avec une perte, cette fois de 2 000 dollars. Dans les mois qui suivent, une partie des ventes est réalisée par la réduction des stocks, et l'entreprise devient rentable au cours du quatrième mois.

ILLUSTRATION 7.5 Tableau des flux de trésorerie ($)

Mois	1	2	3	4	5
Flux entrants					
Report à nouveau		(3 500)	(2 000)	4 000	5 500
Ventes		20 000	23 500	18 000	20 000
Capitaux propres	25 000				
Total des flux entrants	**25 000**	**16 500**	**21 500**	**22 000**	**25 500**
Flux sortants					
Investissement	10 000				
Dépenses	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500
Loyer	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Main-d'œuvre	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Stock	5 000	5 000	4 000	3 000	2 000
Total des flux sortants	**28 500**	**18 500**	**17 500**	**16 500**	**15 500**
Total de trésorerie net	**(3 500)**	**(2 000)**	**4 000**	**5 500**	**10 000**

Seuil de rentabilité

Cette notion désigne le niveau de production d'une entreprise auquel les produits sont égaux aux charges (c'est-à-dire le niveau auquel l'entreprise ne réalise ni bénéfices, ni pertes).

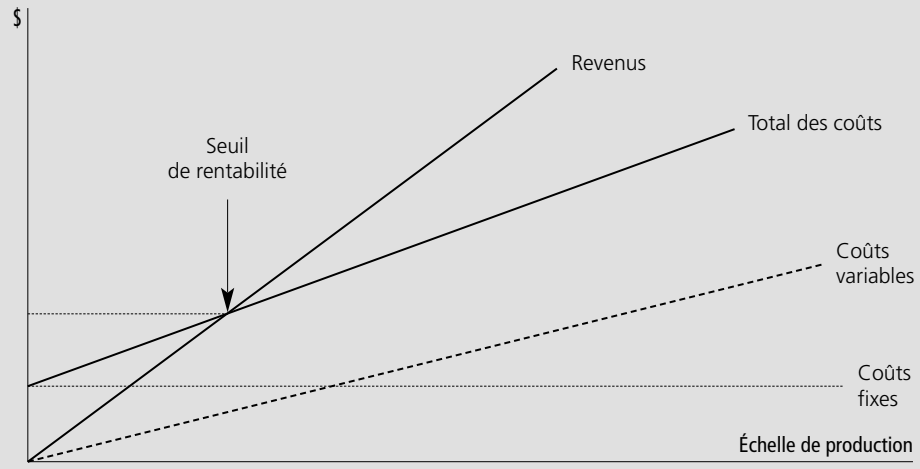
Mathématiquement, le volume de production au seuil de rentabilité = total des coûts fixes divisé par (prix de vente unitaire moins coûts variables unitaires),

ou

Seuil de rentabilité = F/(P-v).

Une analyse du seuil de rentabilité peut être représentée graphiquement (voir illustration 7.6 ci-dessous) et mathématiquement. Le point auquel les coûts sont égaux aux recettes est le seuil de rentabilité, également appelé point mort. Il peut se mesurer en unités monétaires, en unités de volume ou simplement en pourcentage des ventes.

ILLUSTRATION 7.6 Analyse du seuil de rentabilité



ÉTUDE DE CAS : analyse du seuil de rentabilité

Reprenons notre exemple précédent de l'entreprise qui vend une boîte de confiture à 16,95 dollars, générant ainsi des ventes à hauteur de 27 000 dollars. Les coûts fixes sont de 40 100 dollars.

Ainsi, le seuil de rentabilité = total des coûts fixes divisé par (prix de vente unitaire moins coût variable unitaire)

= 40 100 / (16,95 - 9,39)

= 5 304 boîtes

Ou, exprimé en pourcentage du volume de production,

= (5 304 / 11 000) x 100

= 48 %.

Toujours avec l'exemple de l'étude de cas, supposons que, une fois la planification financière achevée, l'entreprise prévoie de démarrer la production à 40 % de sa capacité (soit 40 % du taux maximum possible de production). Cependant, une fois le tableau des flux de trésorerie établi, un examen approfondi des chiffres révèle qu'à 40 % de la capacité, le produit des ventes ne peut pas couvrir les coûts. Il faut donc prendre une décision : il faut

soit modifier la capacité, soit réduire les coûts, soit ajuster les facteurs marketing pour augmenter les ventes (voir également chapitre 9). Les calculs ci-dessus montrent que, lorsque la production est à 48 % de capacité, soit 5 304 boîtes, les ventes peuvent couvrir entièrement les coûts encourus (coûts fixes et coûts variables cumulés).

FACTEURS INFLUANT SUR LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

Il peut s'agir soit de facteurs externes, sur lesquels l'entreprise n'a aucun contrôle, ou de facteurs internes, que l'entreprise peut contrôler (voir également l'analyse SWOT au chapitre 3).

Voici quelques exemples de facteurs externes :

- les politiques fiscales ;
- les coûts de la main-d'œuvre sur le marché du travail ;
- le prix du marché des facteurs de production (intrants) ;
- le prix des produits similaires, soit importés, soit fabriqués par d'autres entreprises de transformation alimentaire ;
- les coûts des emprunts (taux d'intérêt).

Si l'un des facteurs ci-dessus change à un moment donné, il peut être nécessaire de modifier la planification financière en conséquence. Supposons, par exemple, que les coûts de production aient été calculés en se fondant sur un coût des matières premières à 10 dollars. Or, en raison d'une variation des prix du marché, ces matières premières coûtent à présent 15 dollars (ou bien tombent à 8 dollars). Les états financiers doivent être ajustés pour tenir compte de ces changements, afin de prendre une décision d'investissement.

Quelques exemples de facteurs internes :

- la modification de l'utilisation des capacités des machines ;
- l'augmentation des niveaux de production ;
- les dépenses dans l'entreprise ;
- la quantité de stocks ;
- le style de gestion ;
- l'ajustement des coûts et du budget de fonctionnement de l'entreprise (voir « Calcul des coûts nécessaires au fonctionnement de l'entreprise » en début de chapitre 7).
- le système de crédit et de débiteurs ;
- l'augmentation des capitaux propres et réduction du financement par emprunt, entraînant une réduction des charges financières pour intérêt.

Puisque les facteurs internes peuvent être contrôlés par l'entreprise, l'entrepreneur peut plus facilement faire des prévisions financières ajustées, contrairement aux facteurs externes, qui échappent à son contrôle.

Résumé du chapitre

- Une entreprise peut être financée par des capitaux propres (contribution du propriétaire) ou par des prêts et des dons.
- La planification financière aide l'entreprise à fonctionner sans excéder ses limites ou ses capacités.
- Savoir utiliser les outils financiers (ou états financiers) permet de suivre les performances de l'entreprise.
- Le calcul des coûts permet de fixer correctement le prix des produits et de réaliser ainsi des bénéfices satisfaisants.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

> Avez-vous établi une planification financière claire ?

> Quelles sont les principales catégories de coûts ?

> Comment comptez-vous couvrir ces coûts ?

> Allez-vous les financer sur vos fonds propres ou allez-vous emprunter ?

> Avez-vous examiné les diverses options qui s'offrent à vous pour déterminer la forme d'emprunt la moins coûteuse ?

> Maîtrisez-vous les divers états financiers nécessaires pour contrôler les flux monétaires entrants et sortants dans votre entreprise ?

> Êtes-vous en mesure d'établir, pour votre entreprise, les documents suivants :
- compte de produits et charges
- compte de résultat
- tableau des flux de trésorerie
- bilan financier
- analyse du seuil de rentabilité

> Dans le cas contraire, disposez-vous d'une personne qualifiée pour vous aider ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

chapitre 8

Tenue de comptes et archivage des données

IMPORTANCE DE LA TENUE DE COMPTES ET D'ARCHIVES

Il existe des millionnaires illettrés qui ne tiennent pas leurs comptes, comment font-ils donc pour contrôler l'évolution de leurs affaires ? Certains placent leur argent dans des caisses différentes, laissent leurs clients enregistrer leurs propres transactions dans des registres séparés, refusent d'accorder ou de prendre un crédit et gèrent tout leur argent eux-mêmes et le comptent chaque jour. Si certaines personnes sont suffisamment intelligentes pour fonctionner ainsi, la plupart ne sont pas aussi douées, et leur entreprise ne peut se développer, ni même survivre sans une tenue de comptes et d'archives.

Dans d'autres petites entreprises, les propriétaires sont capables de garder en tête toutes les informations concernant leur entreprise et ne notent jamais rien. Ils réussissent ou non, mais une chose est sûre : si quelque chose leur arrive, personne ne saura où en est l'entreprise.

Dans d'autres entreprises encore, les gens pensent que s'ils ne tiennent pas de comptabilité, ils pourront éviter de payer des impôts. En général, cela ne marche pas sur le long terme, surtout à présent que les gouvernements deviennent de plus en plus stricts en matière de collecte des impôts.

Ce chapitre décrit les avantages de l'enregistrement des données et de la tenue de comptes dans une entreprise et suggère différents modes d'archivage, en fonction de la taille de l'entreprise.

Les clés du succès

- Une entreprise qui ne tient pas ses comptes et n'enregistre pas ses données court à sa perte.
- Investissez du temps et des efforts dans la recherche et le stockage de données.
- Archivez des données concernant : les finances, les stocks, la production, le personnel, l'assurance qualité et le nettoyage, le marketing.
- Améliorer votre système d'enregistrement pour utiliser plus efficacement les données stockées.
- Envisagez d'engager quelqu'un pour s'occuper de la comptabilité et de l'archivage.

Pourquoi tenir des comptes et des archives ?

L'enregistrement et l'archivage de données sur l'entreprise servent à suivre, évaluer et contrôler son évolution.

Pour des résultats efficaces, ce processus de tenue de comptes et d'archivage doit être intégré dans les procédures de gestion courante de l'entreprise dès sa création. Cela permet à l'entrepreneur d'effectuer un suivi de ses affaires, d'évaluer la performance de son entreprise et de prendre des décisions concernant les activités futures.

La tenue de comptes peut être simple, mais elle doit absolument être effectuée de façon systématique et régulière. Elle doit couvrir tous les aspects de l'entreprise qui sont importants pour les prises de décisions. Par exemple, pour bien gérer une entreprise, il importe de savoir combien d'argent est entré, combien a été dépensé et dans quel but. Les écritures financières sont donc une catégorie de données qu'il faut conserver, mais il en existe bien d'autres, en fonction de la nature et de la taille de l'entreprise (voir le récapitulatif des données devant être archivées, illustration 8.1 page ci-contre). Les données doivent être enregistrées de façon à être faciles à retrouver et à analyser. Conserver des informations complètes permet de ne rien laisser au hasard.

De nos jours, la survie sur les marchés compétitifs dépend de la qualité des informations dont on dispose sur tous les aspects d'une entreprise et de la rapidité avec laquelle on les obtient. Sans ces informations, le propriétaire finira par perdre de l'argent. Cependant, la tenue des comptes n'est pas en soi une garantie de succès. Elle n'est utile que si l'on sait se servir de l'information stockée et que si l'on s'en sert effectivement. Par exemple, même si une entreprise emploie une personne pour s'occuper de la comptabilité, l'entrepreneur doit comprendre la signification de chaque information comptable et savoir l'interpréter. Collecter une grande quantité de données et ne pas s'en servir revient à perdre du temps et de l'argent.

S'il est important de tenir de comptes et des archives, encore faut-il que ce soit pour les bonnes raisons. Ces raisons sont les suivantes :

- *analyser la situation financière de l'entreprise de façon à pouvoir décider comment et quand réduire les coûts, étendre les activités ou attirer de nouveaux investisseurs ;*
- *se conformer à la législation fiscale ;*
- *détecter des fraudes parmi les employés ;*
- *calculer les prix permettant de dégager des bénéfices et connaître le montant des bénéfices ou des pertes réalisés par l'entreprise ;*
- *savoir qui sont les meilleurs clients ;*
- *savoir quand l'entreprise peut se permettre d'acquérir un nouvel équipement ;*
- *tenir les comptes de ce que doit l'entreprise et de ce qu'on lui doit ;*
- *savoir quand une machine doit être révisée ;*
- *disposer d'informations sur l'assurance qualité (par exemple pour la formation d'un nouvel employé) ;*

.../...

- *connaître les noms des clients qui doivent de l'argent et de ceux qui sont créditeurs ;*
- *conserver le détail des recettes des différents produits ;*
- *conserver le détail des salaires des employés, ainsi que leur historique d'emploi.*

Méthodes de tenue de comptes et d'archives

Il n'existe pas de méthode standard, et chaque entrepreneur doit décider de la méthode qui correspond le mieux à son entreprise. Cependant, toutes les données doivent être stockées de façon permanente, de façon qu'elles ne puissent pas être perdues. Pour la plupart des petites entreprises, cela revient à tenir des livres ou des registres comptables, mais pour les entreprises plus importantes, des programmes informatiques sont disponibles, qui permettent de gagner du temps et de procéder à des analyses plus compliquées de l'entreprise. Les principaux types de données qui peuvent être enregistrées sont décrits ci-après.

ILLUSTRATION 8.1 Récapitulatif des données devant être enregistrées selon les différentes échelles d'entreprise

Pour une micro-entreprise :

- données financières
- données concernant la production
- données concernant les ventes

Pour une petite entreprise :

- données financières
- données concernant la production
- données concernant les ventes et le marketing
- données concernant l'assurance qualité

Pour une entreprise de taille moyenne à grande :

- données financières
- données concernant les stocks de matières
- données concernant le personnel
- données concernant la production
- données concernant les ventes et le marketing
- données concernant l'assurance qualité
- données concernant le nettoyage et la maintenance

TYPES DE DONNÉES À CONSERVER

Les données dont a besoin une petite entreprise, par exemple une entreprise individuelle, sont évidemment moins nombreuses et moins complexes que celles d'une société à responsabilité limitée avec des activités d'exportation. L'illustration 8.1 montre l'étendue des données dont ont besoin les entreprises en fonction de leur taille et de leur niveau de complexité.

Données financières

Toutes les entreprises doivent établir une comptabilité simple mais efficace pour contrôler leurs finances (voir également chapitre 7). Les documents de base à établir sont :

- *un livre de caisse : il montre les mouvements de trésorerie de l'entreprise et conserve la trace de toutes les transactions de l'entreprise effectuées en liquide. Lorsque du li-*

quide est encaissé, le livre de caisse est « débité », et lorsque du liquide est décaissé, le livre de caisse est « crédité » ;

- *registre des ventes : pour établir la totalité des recettes (produits) des ventes, ce que les clients ont acheté et ce qu'ils ont payé ;*
- *registre des paiements/achats : pour savoir combien d'argent l'entreprise a dépensé en biens et en services.*

Les données financières peuvent être réparties en deux catégories : les « pièces justificatives » et les « registres d'analyse » (ou registres comptables).

Les pièces justificatives sont établies pour un premier enregistrement de toutes les transactions de l'entreprise, avant que l'information ne soit consignée dans un registre. On utilise pour cela des carnets de reçus, des carnets de commandes et des carnets de factures.

Lorsque l'on vend des produits à un client, le client commence par passer une commande (illustration 8.2). Ensuite, deux scénarios sont possibles : soit le client paie la facture immédiatement, soit il règle plus tard.

ILLUSTRATION 8.2 Exemple de commande

JoJo, Transformateur alimentaire
Boîte postale 1234

COMMANDE

N° 250

Date : .....

Mme/M. .....

Merci de nous livrer les articles suivants et de débiter notre compte, en mentionnant notre numéro de commande dans vos factures.

.....

.....

.....

Signataire autorisé .....

Poste .....

Si l'entreprise vend des produits à crédit (si les clients ne paient pas immédiatement), la transaction doit être enregistrée, afin que l'entrepreneur sache qui lui doit de l'argent et combien. Ensuite, une facture (voir illustration 8.3 page ci-contre) du carnet de factures est adressée au client.

La facture doit indiquer :

- le nom du client ;
- la marchandise achetée ;
- la somme due ;
- le délai de paiement.

Si l'entreprise émet un grand nombre de factures, il est recommandé de tenir des registres séparés, l'un pour les factures réglées, l'autre pour les factures en cours. Chaque facture doit avoir un numéro distinct, et elles doivent être classées par ordre croissant. Lorsque des produits sont livrés chez un client, il est important de posséder un document qui prouve que les articles ont bien été reçus.

ILLUSTRATION 8.3 Exemple de facture

JoJo, Transformateur alimentaire
Boîte postale 1234

FACTURE

Nº 119

Date : .....

Mme/M. .....

Boîte postale .....

Commande nº : .....

Quantité	Particularités	$
.....		
.....		
.....		

Merci de régler cette facture sous 30 jours.

Sous réserve ou sauf erreur de notre part.

ILLUSTRATION 8.4 Exemple de reçu

JoJo, Transformateur alimentaire
Boîte postale 1234

REÇU

Nº 021

Date : .....

Reçu de .....

La somme de ($) .....

En paiement de .....

.....

$ Cash ❑ Chèque ❑

Avec nos remerciements

Signé

Tampon de reçu

Un bon de livraison indique le nombre d'articles envoyés par l'entrepreneur au client. Le fournisseur et le client doivent tous deux signer le bon de livraison pour prouver que les aliments sont bien arrivés. Dans la plupart des cas, le bon de livraison indique que les marchandises ont été reçues en bon état, et il revient au client de vérifier que c'est bien le cas avant de signer le bon de livraison.

Le carnet de reçus est utilisé chaque fois que l'entreprise reçoit de l'argent, en espèce ou en chèque : un reçu officiel est alors remis au client. Il est préférable de faire une copie de ce reçu, que le vendeur conserve : la copie est souvent faite au papier carbone dans le carnet. L'illustration 8.4 montre un exemple de reçu.

Livres d'analyse

Après chaque enregistrement d'une transaction au moyen d'une des pièces justificatives décrites ci-dessus, la transaction est reportée dans les registres d'analyse. Les principaux registres sont appelés le *journal* et le *grand livre*.

Les entrées de ces registres doivent se conformer au système dit de « double entrée » : un enregistrement pour la partie qui « entre » et un enregistrement pour la partie qui « sort ». On les appelle également le *débit* (ce qui entre) et le *crédit* (ce qui sort). Ces entrées réca-

pitulent tout ce qui est sorti de l'entreprise et tout ce qui y est entré. Elles permettent également d'identifier l'objet des dépenses et l'origine des revenus.

Par exemple, si une entreprise vend un lot d'aliments à un client, ce lot sort de l'entreprise. Si le client paie comptant, l'argent entre dans l'entreprise. Un autre exemple : si une entreprise achète une marchandise (une matière première par exemple) et paie comptant, l'argent sort de l'entreprise et la matière première entre.

Puisque toute transaction comprend deux parties, il faut toujours enregistrer deux entrées : l'une pour les biens ou l'argent qui entrent dans l'entreprise, et une autre pour les biens ou l'argent qui en sortent.

Les professionnels parlent de débit et crédit pour désigner la double entrée en comptabilité. Les entrepreneurs peuvent utiliser indifféremment les termes entrée/sortie ou débit/crédit. L'essentiel est de bien comprendre ce que ces termes signifient et de s'assurer que chaque transaction donne bien lieu à un double enregistrement.

Le journal s'appelle ainsi car il se réfère au quotidien de l'entreprise : on y note tous les événements le jour où ils se produisent, avec leur explication.

Un journal est utilisé pour un type spécifique d'opérations (par exemple, les ventes ou les achats à crédit). Chaque opération doit être notée dans le journal avant d'être transférée dans un compte du grand livre (le processus de transfert des opérations du journal au grand livre est appelé « report »).

Le journal permet de savoir à tout moment qui doit de l'argent à l'entreprise et à qui l'entreprise doit de l'argent. Là encore, il convient d'appliquer le système de double entrée.

Le nombre et les types de journaux à tenir dépendent de la taille et de la nature de l'entreprise. Par exemple, un *journal des ventes* (illustration 8.5) est un registre qui fournit les détails sur les clients qui doivent de l'argent à l'entreprise pour des biens ou des services fournis, et contient les noms de tous les clients à qui l'entreprise vend à crédit.

ILLUSTRATION 8.5
Exemple d'enregistrements d'un journal de vente

Ventes			**Entrées**	**Sorties**	**Entrées**	**Sorties**
2.10.2000	Vente de 200 miches de pain à crédit	1		200		200
3.10.2000	Paiement partiel de la vente de pain	2	100		100	
4.10.2000	Règlement de la vente de pain	3	100		100	
4.10.2000	Solde de clôture	4	200	200	200	200

À la fin de chaque semaine, le solde de chaque compte du journal des ventes est calculé, et le total de ces soldes est reporté dans le grand livre (voir plus loin).

Lorsque le client paie, le montant est entré dans le grand livre. On inscrit alors « payé » sur la copie de la facture (dans le carnet de factures), qui est ensuite archivée dans un *classeur des justificatifs*.

L'enregistrement sera :

Débit (colonne des entrées) :	inscription du montant dans le compte caisse ou banque
Crédit (colonne des sorties) :	inscription du montant au compte client

Si le client ne paie qu'une partie du montant dû à l'entreprise, la copie de la facture doit être conservée dans le carnet de factures jusqu'au règlement complet. Une note est effectuée sur la copie de la facture conservée par l'entreprise, indiquant la date et le montant d'argent reçu.

Un reçu est établi pour le paiement partiel et remis au client, et une copie du reçu est archivée dans le classeur des justificatifs de l'entreprise. Enfin, le montant du paiement partiel est entré dans le grand livre.

Si l'entreprise a des clients qui font régulièrement des achats mais ne règlent pas toujours au moment de l'achat, il est recommandé d'avoir une page séparée pour chaque client.

De même, lorsque l'entreprise achète à crédit à un fournisseur, elle reçoit une facture du fournisseur en même temps que la livraison de la commande. Au moment du règlement, la date et le montant sont inscrits dans le journal des achats en tant que décaissement. Le reçu du fournisseur est conservé avec la facture.

Par exemple, l'enregistrement dans le journal sera :

Débit (entrée) :	compte client (avec le montant exact)
Crédit (sortie) :	compte ventes (avec le montant exact)

L'étude de cas ci-après illustre les opérations effectuées dans une entreprise. Les dates et les montants de tous les achats et de tous les règlements sont consignés.

Par exemple, la somme d'argent reçue pour le règlement d'une facture est enregistrée à la fois dans le journal et dans le grand livre.

Le journal des achats est le registre où sont inscrits les règlements effectués pour les biens ou de services achetés à crédit auprès de fournisseurs. À la fin d'une période donnée (par exemple chaque semaine), le solde de chaque compte est calculé, et la valeur totale de ces soldes est reportée au compte « créanciers » dans le grand livre.

Dans l'étude de cas ci-après, l'entreprise achète des meubles et de la farine et enregistre ces achats dans le journal des achats (voir illustration 8.6 page suivante).

ÉTUDE DE CAS : journal des ventes

JoJo, Transformateur alimentaire
Journal des ventes

Date :	octobre 2000
Transaction :	vente de pain
N° de référence :	0095
Débiteur :	Supermarché Star

2/10/2000	l'entreprise vend 200 miches de pain à crédit, pour un montant de 200 dollars
3/10/2000	l'entreprise reçoit 100 dollars à titre de paiement partiel
4/10/2000	le client règle le reste de la facture (soit le solde restant dû de 100 dollars)
4/10/2000	l'entreprise vend 400 miches de pain pour 400 dollars, payés comptant

ÉTUDE DE CAS : journal des achats

Le 1er octobre 2000, les moulins Pure Farine achètent une table de bureau à crédit, d'un montant de 100 dollars, et effectuent un paiement partiel de 50 dollars le 2 octobre. Par ailleurs, le 2 octobre, l'entreprise achète 50 sacs de blé pour 20 dollars à crédit.

ILLUSTRATION 8.6 Exemple d'enregistrements dans un journal des achats

Date	Stock (meubles)		Entrées	Sorties	Entrées	Sorties
1.10.2000	Achat d'une table	1	100		100	
2.10.2000	Paiement partiel de la table	2		50		50
2.10.2000	Achat de blé	3	20		20	
3.10.2000	Solde		120	70	100	50

Les opérations de caisse sont ensuite enregistrées dans le grand livre (voir illustration 8.7 page ci-contre), qui indique que l'entreprise a une dette en cours de 70 dollars (stock pour 20 dollars et table pour un montant de 100 dollars, moins les 50 dollars déjà réglés pour la table).

Un *journal de retour* sur vente et un *journal de retour sur achat* peuvent également être tenus par l'entreprise au cas où les biens qui sont vendus ou achetés à crédit sont retournés.

Le grand livre

Toutes les activités quotidiennes de l'entreprise sont entrées dans un registre unique appelé le grand livre, qui fournit une « vue d'ensemble » de l'entreprise. Il contient un récapitulatif de toutes les recettes et dépenses de l'entreprise, par ordre chronologique pour une période donnée. D'un coup d'œil au grand livre, l'entrepreneur peut ainsi prendre connaissances des activités de l'entreprise au jour le jour.

Un grand livre contient de nombreux types de comptes. Il peut s'agir de :

- comptes personnels (débiteurs et créanciers) ;
- comptes impersonnels (par exemple immobilisations et actifs) ;
- comptes nominaux (par exemple produits et charges).

Chaque compte du grand livre est tenu dans une colonne distincte. Le nombre de colonnes (comptes du grand livre) dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise.

Chaque activité de l'entreprise est entrée dans le grand livre quand elle survient (chaque activité est appelée « entrée »), avec les éléments suivants :

- la date ;
- une brève description de l'opération ;
- un numéro d'identifiant (ou une « référence ») ;
- le montant d'argent concerné.

Pour que les enregistrements nécessaires puissent être effectués, chaque compte du grand livre est divisé en deux colonnes pour l'enregistrement des sommes : l'une pour les entrées et l'autres pour les sorties (voir ill. 8.7).

ILLUSTRATION 8.7 Un grand livre

Les colonnes qui se réfèrent aux comptes de caisse ou de banque sont divisées en trois colonnes : « entrées », « sorties » et « solde ». La colonne de caisse est identique à un livre de caisse, où le côté des recettes est enregistré comme « entrées » (débit) et le côté des paiements est enregistré comme « sorties » (crédit).

Les reçus établis au cours des achats ou des ventes, ainsi que les reçus pour les transferts d'argent sont utilisés pour justifier les entrées effectuées dans le grand livre. Des copies doivent être gardées dans un classeur de justificatifs.

Il est important d'être rigoureux et de mettre régulièrement à jour les informations pour contrôler les flux d'argent. Toutes les opérations doivent être enregistrées, et les documents doivent être archivés tous les jours.

Voici d'autres documents financiers à archiver dans une entreprise :

- *relevés bancaires*, montrant les opérations effectuées sur le compte bancaire ;
- *bilans financiers*, qui montrent la situation financière d'une entreprise à un moment donné ;
- *compte de résultat* ;
- *tableau des flux de trésorerie*, qui montre les hausses et les baisses de liquidités à un moment donné (voir également chapitre 7).

ÉTUDE DE CAS : tenue de la comptabilité en double entrée

Grand livre de JoJo, Transformateur alimentaire

1) Jojo paie 20 dollars pour 50 kg de sucre le 5/5/2000

Entrées : enregistrement de 20 dollars entrée en stock dans la colonne débit	Enregistrement de 20 dollars, décaissement dans la colonne crédit

2) Jojo reçoit un chèque de 800 dollars correspondant à un prêt accordé par une institution financière le 6/5/2000

Entrées : enregistrement de 800 dollars à la banque dans la colonne débit	Enregistrement de 800 dollars de décaissement de prêt dans la colonne crédit

3) JoJo vend du pain pour 70 dollars, payés comptant, le 8/5/2000

Entrées : enregistrement de 70 dollars en caisse dans la colonne débit	Enregistrement de 70 dollars de ventes dans la colonne crédit

Données sur le personnel

Différents types de documents sont établis par les entreprises de taille moyenne à grande pour enregistrer des informations sur les employés et leur travail.

Les *dossiers du personnel* sont des dossiers établis sur chaque employé, contenant des informations sur ses performances au travail, ainsi que sur ses salaires, promotions, congés et éventuelles formations reçues.

Ils sont utilisés pour archiver toute la correspondance relative à l'historique d'emploi de l'employé, telle que les lettres et les notes internes, classées par ordre chronologique. Le dossier de l'employé est identifié par un numéro séquentiel ou le nom de la personne.

Dans certaines entreprises, des *registres* sont utilisés pour consigner les temps de présence sur le lieu de travail et contrôler le respect des horaires. Les employés signent en face de leur nom, en indiquant leur heure d'arrivée et de départ chaque jour. Un superviseur doit vérifier quotidiennement les entrées au registre, pour s'assurer que les employés sont effectivement présents sur le lieu de travail.

D'autres dossiers peuvent contenir des informations importantes telles que la correspondance avec les banques ou les institutions publiques (par exemple l'inspection du travail, le fisc), ou être utilisés pour archiver le courrier entrant, comme les lettres de candidatures.

Dans les pays où l'impôt sur le revenu est prélevé à la source, il convient également d'archiver les informations provenant des services fiscaux compétents, notamment les tableaux présentant les revenus et les déductions fiscales correspondantes, permettant à l'entreprise de procéder aux prélèvements obligatoires (voir également chapitre 6).

Données sur la production

Une entreprise peut établir divers documents sur la production en fonction de l'échelle et de la nature de son activité de transformation alimentaire. Les documents les plus courants sont les *feuilles d'inventaire*, qui servent à enregistrer les actifs de l'entreprise, tels que :

- les matières premières ;
- les produits en cours de fabrication (aliments en cours de transformation) ;
- les produits finis ;
- les instruments, équipements et machines ;
- la trésorerie ;
- le bâtiment.

En général, l'inventaire est effectué à date fixe, de préférence à la fin de l'exercice financier. Les feuilles d'inventaire sont utilisées pour enregistrer les détails suivants :

- la date ;
- le nom de l'actif ;
- les numéros de référence ou de code de cet actif ;
- le montant et la valeur de l'actif ;
- toute autre remarque ;
- le nom de la personne qui a procédé à l'inventaire ;
- le nom du superviseur.

Ces documents sont importants pour la préparation des comptes de fin d'année.

Les *fiches de coût de revient* sont des documents qui servent pour le calcul des coûts d'une commande. Elles ne sont pas très utilisées dans le secteur alimentaire, mais conviennent bien aux produits fabriqués par lots à partir de différents apports sous forme de matières, de main-d'œuvre et d'éléments de frais généraux de fabrication.

Dans les activités de transformation à grande échelle ou très complexes, on utilise un *bon de sortie de magasin* ou *d'entrepôt* pour enregistrer les sorties de stock de matières premières, d'ingrédients et de produits finis.

Des *fiches de stock individuelles* peuvent également être utilisées dans les salles d'entrepôt : une fiche est fixée à chaque contenant de matière pour repérer plus facilement les matières premières, les produits en cours de fabrication et les produits finis. Les matières défectueuses telles que les rebuts ou les aliments détériorés peuvent également être enregistrés de cette façon (illustration 8.8).

ILLUSTRATION 8.8 Fiche de stock

JoJo, Transformateur alimentaire
Boîte postale 1234

FICHE DE STOCK

Article : .....

Date	Quantité/ poids reçu(e)	Quantité/ poids sorti(e)	Solde
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Les *tableaux de production* contiennent des informations telles que le nom de l'aliment à produire, la date, le temps de travail nécessaire et la main-d'œuvre requise, ainsi que les ingrédients nécessaires et toute autre indication.

Les *rapports de production* fournissent un résumé de la production effectuée sur une période donnée (par exemple une heure, une semaine ou un mois). Ils indiquent les chiffres de production, ainsi que les détails de tout incident ou défaillance (illustration 8.9).

ILLUSTRATION 8.9
Exemple de rapport de production

JoJo, Transformateur alimentaire

RAPPORT DE PRODUCTION QUOTIDIEN

Produit : .....

Date	Objectif de production	Quantité produite	Commentaires
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Données sur l'assurance qualité

La qualité d'un aliment est l'un des avantages compétitifs les plus importants que peut avoir un entrepreneur face à ses concurrents. Les normes publiées ainsi que des manuels sont parfois disponibles auprès des bureaux de normalisation ou d'organisations internationales (annexe 2).

L'entrepreneur doit garder ces sources d'information à portée de main pour les consulter à des fins d'analyse et de définition de la qualité requise pour ses produits, et pour veiller au maintien de cette qualité.

ILLUSTRATION 8.10
Exemple de rapport d'assurance qualité

JoJo, Transformateur alimentaire

RAPPORT ASSURANCE QUALITÉ
TAUX DE SOLIDES CALCULÉ AU RÉFRACTOMÈTRE

Produit : confiture d'ananas

Objectif : 70 % de solides

Date	Numéro d'échantillon	Solides (%)	Mesures prises
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Une entreprise doit conserver des données permettant de contrôler la qualité effective des produits qu'elle fabrique. Les contrôles peuvent concerner, par exemple, les matières premières, les produits (illustration 8.10), etc., et les plannings de nettoyage, qui font partie du programme d'assurance qualité (voir chapitre 10).

Un nettoyage correct des équipements, des sols, des plans de travail, etc. est indispensable dans toute activité de transformation alimentaire. Ce processus peut être surveillé et contrôlé en utilisant des *plannings de nettoyage* intégrés dans le plan d'assurance qualité (voir chapitre 10). Le planning sert à déterminer :

- la distribution des tâches de nettoyage parmi les employés ;
- le temps nécessaire pour effectuer ces tâches ;
- les produits d'entretien utilisés pour chaque opération ;
- les normes de propreté à atteindre.

Il doit être paraphé par l'employé une fois la tâche de nettoyage réalisée, puis vérifié et contresigné par le contremaître, le gérant ou le propriétaire de l'entreprise.

Il est possible de se procurer des brochures décrivant les conditions requises pour un nettoyage efficace (annexe 2). Elles contiennent également des informations sur les précautions à prendre lors de la manipulation de certains produits chimiques utilisés pour le nettoyage.

Données sur la maintenance

Les *plannings de maintenance* indiquent quand les machines doivent être révisées (par exemple tous les jours, toutes les semaines, tous les mois ou tous les ans) et fournissent des détails sur ce qui doit être fait pendant la révision, comment la machine doit être démontée et remontée. Ces données sont également utiles pour la planification de la production (voir chapitre 10) et les contrats de maintenance (voir chapitre 4).

Données marketing

Le marketing sert à identifier les besoins des clients et à les satisfaire de façon économique, en exploitant les atouts de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché.

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise doit tenir à jour un certain nombre d'informations (des détails sur les documents marketing sont fournis au chapitre 9).

Le propriétaire de l'entreprise doit collecter régulièrement de l'information sur :

- les besoins et les attitudes des consommateurs ;
- l'évolution des comportements d'achat ;
- les mesures prises par les concurrents ou le développement de leurs activités de marketing ;
- les chiffres de ventes ;
- les variations des chiffres de ventes résultant d'activités promotionnelles et de campagnes publicitaires.

Par exemple, certaines revues professionnelles peuvent fournir des détails concernant la taille du marché, les perspectives de croissance, les principaux compétiteurs, les parts de marché des différents produits, les coûts de la publicité et les principales tendances des ventes. Le propriétaire de l'entreprise doit rassembler cette information et la classer de façon à pouvoir la consulter facilement.

La méthode la plus simple consiste à tenir un dossier séparé sur les marchés et les opportunités marketing. Par exemple, les fichiers de prospection servent à enregistrer les opportunités que l'entreprise n'a pas encore exploitées. Il peut s'agir de récapitulatifs des chiffres de ventes passés, classés par volume, segment de marché ou toute autre variable pertinente. Le chapitre 9 fournit des détails supplémentaires concernant les données sur les ventes.

Résumé du chapitre

> Même si certaines personnes parviennent à gérer leur entreprise sans tenir de comptes ni d'archives, il est très difficile de réussir dans ces conditions.

> La comptabilité et l'archivage permettent d'augmenter l'efficacité d'une entreprise de transformation alimentaire.

> L'archivage doit être effectué à des fins utiles, c'est-à-dire pour exploiter l'information et pas simplement pour l'accumuler.

> Les données utiles sont :

- les données financières ;
- les inventaires ;
- les données sur le personnel ;
- les rapports de production ;
- les données sur l'assurance qualité et le nettoyage ;
- les données sur la maintenance ;
- les données marketing.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

> Les données que vous conservez actuellement sont-elles utiles pour votre entreprise ?

> Quelles types de données archivez-vous ?

- ❑ données financières
- ❑ inventaires
- ❑ données sur le personnel
- ❑ rapports de production
- ❑ données sur l'assurance qualité et le nettoyage
- ❑ données marketing

> Pourriez-vous rendre votre comptabilité plus efficace ?

> Allez-vous améliorer votre système d'archivage ?

> Allez-vous investir plus de temps et d'efforts dans la recherche et l'archivage de données ?

> Allez-vous employer quelqu'un pour s'occuper des comptes et des archives ?

> Allez-vous réorganiser votre système de tenue de comptes et d'archives ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

chapitre 9

Service à la clientèle

LE CONCEPT DE SERVICE À LA CLIENTÈLE

Le concept central du service à la clientèle est le suivant : *les clients sont les personnes les plus importantes pour l'entreprise*. À long terme, la seule façon pour une entreprise de réaliser un volume de ventes suffisant pour survivre consiste à faire en sorte que les clients soient satisfaits, que le produit réponde à leurs besoins et à leurs attentes.

Il est impossible d'obliger les clients à acheter un produit (plutôt que celui de la concurrence). Pour réussir, une entreprise doit donc comprendre les besoins et les attentes des clients et s'y conformer. Ce principe de base implique, pour les chefs d'entreprise, une façon de penser, d'être et d'agir tournée constamment vers le client. Il s'agit :

- *de penser* aux clients et à la manière dont ils font leurs achats, afin de comprendre quels sont les éléments du marché ;
- *d'avoir une attitude orientée vers le client*, qui incite à coordonner les différents secteurs de l'entreprise, et à les diriger vers un seul et même objectif : la satisfaction du client ;
- *d'agir* en renforçant l'idée que « le client est roi ».

Les clés du succès

> Choisissez un segment de marché et concentrez-vous sur cette catégorie de clients.
> Ne vous précipitez pas, avant de choisir votre segment de marché, prenez le temps de l'analyser en détail.
> Étudiez précisément qui sont vos principaux clients et quels sont leurs besoins.
> Orientez toute votre activité vers la satisfaction des besoins des clients.
> Collectez autant d'informations que possible sur le marché visé par votre activité. Ne vous fiez pas uniquement à vos propres intuitions.
> Veillez à ce que le prix du produit, ses lieux de vente et les méthodes de promotion soient adaptés aux clients que vous ciblez.
> Définissez soigneusement ce qui rend votre produit différent de ceux de vos concurrents et insistez sur ces aspects dans vos activités de promotion, de communication et de publicité.
> Élaborez une stratégie de marketing pour guider le développement des ventes et l'expansion de votre entreprise.
> Choisissez une méthode de fixation des prix qui vous garantisse des bénéfices.
> Dépensez autant que votre entreprise peut se le permettre dans la qualité de vos emballages, de votre publicité et de vos activités de promotion.
> Choisissez soigneusement votre distributeur et surveillez rigoureusement la distribution.
> Obtenez de la publicité gratuite pour votre entreprise dans la presse locale.
> Si vous disposez d'un personnel de vente, veillez à ce qu'il soit correctement formé, motivé et encadré.

Le client est celui qui achète le produit alimentaire et le consommateur est celui qui le consomme – il peut s'agir de deux personnes différentes. Les clients peuvent être des consommateurs, mais aussi des grossistes ou des détaillants.

Les vendeurs des entreprises de transformation alimentaire entrent rarement en contact direct avec les consommateurs. Ils vendent les produits à des intermédiaires (grossistes et détaillants), qui vendent ensuite aux consommateurs finaux.

Différences entre le marketing et la vente

Certains propriétaires ou gérants de petites entreprises confondent le marketing et la vente, alors qu'il s'agit de deux notions très différentes. La fonction du marketing est de déterminer ce que l'entreprise doit faire pour répondre aux besoins des clients, de décider du positionnement d'un produit par rapport à la concurrence et de définir le « marketing-mix » (voir partie « Comment trouver des clients » page 163) à appliquer dans une démarche marketing.

La vente est le processus induisant l'achat d'un produit par un client. Elle est l'un des outils utilisés pour promouvoir un produit (parmi d'autres comme la publicité, les ventes promotionnelles et les relations publiques). Ainsi, un bon marketing prépare le terrain pour la vente et la facilite, en incitant un client à acheter un produit (tableau 9.1).

TABLEAU 9.1 Différences entre le marketing et la vente

	Marketing	Vente
Objectif	• Identifier les marchés cibles • Évaluer le produit, le prix, la distribution et la promotion • Élaborer une stratégie de marketing • Établir des prévisions de ventes • Adapter les activités aux évolutions du marché	• Établir une relation durable avec les clients • Optimiser les ventes d'aliments produits par l'entreprise • Atteindre les objectifs de vente définis dans la stratégie marketing
Personnes impliquées	• Chef d'entreprise, éventuellement secondé par : • Un directeur marketing, ou • Un chef de produit, ou • Un directeur de la publicité	• Représentant(s) de commerce • Responsable des commandes, secrétaire, ou éventuellement : • Un directeur des ventes, ou • Un directeur commercial, ou • Un télévendeur

Les petits entrepreneurs pensent souvent à tort qu'ils ont atteint leurs objectifs dès lors qu'un grossiste ou un détaillant a passé suffisamment de commandes. Pourtant, si les consommateurs boudent le produit, les ventes resteront faibles, quels que soient les efforts des revendeurs. En dernier lieu, c'est le choix du consommateur qui influence la production et les ventes d'une entreprise.

COMMENT TROUVER DES CLIENTS

Comprendre le marché et trouver des clients potentiels

Le marketing s'articule autour de quatre concepts essentiels :

- *Connaissance du marché :* cela signifie non seulement connaître le consommateur, mais aussi les concurrents, les intermédiaires (distributeurs, grossistes, détaillants, etc.) et les personnes qui influencent le choix des consommateurs.
- *Orientations stratégiques sur le long terme*, par exemple : quel type de consommateur a notre priorité ? Quel avantage compétitif peut réussir à convaincre nos consommateurs cibles d'acheter notre produit ou service ?

  Afin de satisfaire les consommateurs sur la durée, il convient donc de déterminer la meilleure combinaison entre le produit, le prix, la place (canaux de distribution et force de vente) et la promotion. La combinaison de ces quatre éléments est appelée « marketing-mix » ou règle des 4P (voir illustration 9.1 ci-dessous).
- *Prise de décisions :* quelles sont les mesures nécessaire pour mettre en œuvre le positionnement du produit et le marketing-mix dans une démarche marketing ?
- *Mise en œuvre et contrôle des mesures :* la mise en œuvre des décisions prises requiert une planification des activités et une répartition des responsabilités parmi le personnel qui soient bien définies et strictement contrôlées. Elle requiert également une budgétisation des activités.

ILLUSTRATION 9.1 Exemples de composantes du marketing-mix ou règle des 4P

Produit

Meilleure qualité
Meilleure apparence
Emballage plus attractif
Étiquetage plus clair
Meilleures qualités nutritionnelles
Variétés plus nombreuses
Différentes couleurs
Meilleur goût
Disponible dans les quantités souhaitées

Place

Horaires d'ouverture plus larges
Meilleure décoration des points de vente
Environnement plus propre
Lieu populaire
Service de livraison
Service rapide et aimable
Bonne gamme de stock, bon assortiment
Facilité d'approvisionnement

Promotion

Publicité
Échantillons gratuits
Compétitions sportives, spectacles
Articles dans les journaux
Promotions spéciales
Affichage en magasin

Prix

Prix plus bas
Remises pour les achats en quantité
Offres spéciales
Facilités de crédit

Les frais de marketing sont couverts par les ventes. Il est nécessaire d'établir un compte pour couvrir ces coûts, mais également de fixer un budget et de contrôler soigneusement les dépenses.

Le marketing consiste donc à mettre en place des systèmes qui font croire aux consommateurs qu'ils achètent quelque chose de spécial, répondant à leurs besoins, et qui permettent également de leur fournir les quantités souhaitées de produit au moment où ils veulent l'acheter. Outre le prix et la qualité, les consommateurs prennent en compte différents éléments : le statut et le plaisir que le produit peut leur procurer, l'apparence séduisante, l'aspect pratique, les apports nutritionnels et les effets sur la santé. Les producteurs doivent déterminer ce qui fait la spécificité de leur produit et souligner ces aspects dans leurs activités de promotion.

Une approche marketing correcte repose sur trois piliers :

- une connaissance suffisante des réalités d'un marché spécifique. Cela permet à l'entreprise de choisir les consommateurs qui sont susceptibles de préférer leur(s) produit(s) à ceux de la concurrence ;
- des prises de décisions minutieuses pour ce qui concerne le produit et son prix. Le produit doit se distinguer de ceux de la concurrence (c'est ce qui s'appelle le « positionnement » du produit) pour convaincre les consommateurs cibles de l'acheter ;
- des prises de décisions rigoureuses dans le choix des méthodes de distribution et de publicité/promotion/communication à mettre en œuvre pour toucher les consommateurs ciblés.

Pour trouver suffisamment de clients fidèles, l'entreprise doit tout d'abord connaître son marché de la façon la plus détaillée possible. Cela signifie que le propriétaire ou le gérant doit :

- connaître la structure du marché : qui sont les principaux acteurs et comment opèrent-ils sur le marché ? Quel est le nombre de clients potentiels ? Quel est le niveau de la demande et comment évolue-t-il ? Quelles sont les parts de marché des compétiteurs sur le secteur et quelles sont les évolutions à prévoir ?
- comprendre comment les clients prennent leurs décisions d'achat ainsi que les principaux facteurs qui les influencent ;
- connaître ses concurrents ainsi que leurs forces et leurs faiblesses ;
- évaluer les avantages comparatifs de chaque segment de marché (déterminer sur quels segments l'entreprise aurait avantage à se concentrer, ceux qui correspondent le mieux à ses aspirations) ;
- évaluer le succès probable d'un produit, de façon réaliste.

Ce n'est qu'en effectuant ce type de recherche et d'analyse (en adéquation avec les ressources et le savoir-faire de l'entreprise) que l'entrepreneur peut identifier ses clients potentiels. En clair : tout commence par une compréhension des faits. C'est là l'objet de l'étude de marché.

Étude de marché

Une étude de marché vise à générer des informations précises sur le marché, qui aideront le propriétaire ou le gérant à prendre les meilleures décisions. Les raisons pour lesquelles on entreprend une étude de marché dépendent des objectifs de l'entreprise, des questions auxquelles le chef d'entreprise doit apporter des réponses de façon à résoudre les problèmes auxquels il est confronté.

Par exemple, une étude de marché peut servir à :

- identifier, décrire et évaluer chaque segment de marché en détail. Il s'agit de collecter de l'information sur la taille et la structure du marché (voir ci-dessus) ;
- déterminer le meilleur prix pour maximiser les bénéfices ou pour être compétitif ;
- tester une méthode de publicité particulière ou tester les réactions des personnes à une publicité sur un panneau d'affichage ;
- décider du nombre de collaborateurs de vente à employer et délimiter leurs zones d'activité ;
- comprendre les raisons d'une baisse des ventes et évaluer les facteurs susceptibles de remédier à ce problème ;
- créer une « image » pour un produit ;
- faire des prévisions de ventes pour un nouveau produit ou un produit déjà existant.

Les détails sur la manière de mener une étude de marché sont fournis au chapitre 3.

ÉTUDE DE CAS : connaissance du marché

Une entreprise sénégalaise produisant de l'eau gazeuse a lancé une gamme de boissons non alcoolisées, avec une campagne publicitaire d'une ampleur sans précédent dans le pays. L'un des produits de la gamme était en concurrence directe avec le Coca-Cola. Or, l'entreprise présentait certaines faiblesses : le produit était trop sucré, les bouteilles étaient trop petites, la distribution était mal adaptée (pas assez de points de vente) et le prix était trop élevé pour la qualité du produit. En conséquence, ce produit n'a pas rencontré de succès.

Trouver et utiliser les informations sur le marché

L'une des faiblesses des petits transformateurs alimentaires est qu'ils n'ont pas vraiment conscience de l'importance de l'information. Souvent, ils n'ont pas du tout recours à la collecte d'informations pour prendre des décisions fiables, et fondent leurs décisions uniquement sur leurs propres convictions. Cela les amène presque toujours à commettre des erreurs.

La collecte d'informations et l'étude de marché sont nécessaires pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, car la collecte de données rapporte généralement bien plus qu'elle ne coûte. Une liste des informations à collecter sur le marché est présentée au chapitre 3 (voir tableau 3.8 page 60). Des informations peuvent également provenir de l'étude de documents préexistants ou de la collecte de nouvelles données au moyen d'entretiens

ou de discussions. Le propriétaire ou le gérant peut effectuer lui-même ces activités ou payer quelqu'un pour le faire, en fonction du temps et de l'argent dont il dispose.

Voici quelques sources d'informations potentielles :

- rapports du personnel de vente ;
- données sur les ventes, analyses des ventes et des performances (par exemple par zone, vendeur, circuit de distribution ou segment de marché) ;
- listes de prix de produits ;
- catalogues ou prospectus publicitaires sur les produits des concurrents ;
- données financières sur la contribution aux bénéfices de chaque produit ;
- statistiques et études publiées par les autorités gouvernementales ou d'autres organisations nationales et internationales ;
- stratégie marketing ;
- historique de l'entreprise, archives de l'entreprise (par exemple pour les grandes entreprises, les rapports ou les procès verbaux des réunions des actionnaires) ;
- nouvelles données sur la concurrence ;
- articles sur l'évolution des technologies ;
- lettres de plainte des clients ;
- articles de journaux ou émissions de radios ;
- informations « payantes » fournies par des associations d'employeurs ou de fabricants, des bureaux d'étude, des associations de consommateurs ou de détaillants, des chambres de commerce, etc. (certaines peuvent être gratuites).

Les informations payantes comprennent également les études réalisées sur commande.

Il peut s'agir d'études qualitatives menées pour répondre à une question (par exemple : « Pourquoi les ventes baissent-elles ? »). Elles sont destinées à comprendre les comportements et les avis sous-jacents des consommateurs, en recourant principalement à des entretiens.

Les études quantitatives servent à chiffrer les réponses, mais également à décrire, voire à expliquer un problème. Les données peuvent être suffisamment simples pour être analysées au moyen d'une calculatrice, mais on peut utiliser aussi les programmes informatiques spécialement conçus pour l'analyse de données qui sont parfois disponibles auprès des universités locales ou d'entreprises privées.

Que l'étude soit quantitative ou qualitative, elle utilise des questionnaires présentés à un échantillon de personnes suffisamment grand pour être représentatif de la population complète. On peut solliciter l'aide de spécialistes auprès d'un département universitaire ou d'un bureau d'études privé pour déterminer le nombre de personnes à interroger (voir également le chapitre 3).

En se fondant sur ces informations, les producteurs peuvent mettre au point ou améliorer un produit pour répondre aux besoins des consommateurs, puis mettre en place une stratégie pour le commercialiser sur les segments de marché susceptibles de générer les plus importants volumes de ventes.

ÉTUDE DE CAS : étude de marché au Sénégal

Le Fonds européen de compensation pour la sécurité alimentaire (FCSA) soutient un programme de l'État sénégalais pour réduire la consommation de riz importé par les ménages et réduire ainsi la fuite des devises due aux importations. Un programme a été mis en place pour promouvoir des produits dérivés d'une céréale locale, le mil. Ayant décidé de subventionner la production industrielle de ces produits (jusqu'alors, ils étaient fabriqués de façon artisanale), le FCSA a commandé la réalisation d'une étude de marché pour déterminer si le prix de 100 francs CFA (soit environ 0,166 dollars, ou 0,152 euros) pour 660 grammes était trop élevé (au besoin, le FCSA était prêt à augmenter le niveau de subvention pour réduire le prix). L'étude a montré qu'un prix supérieur à 100 francs CFA était nécessaire car, dans l'esprit des consommateurs, il existe un lien entre la qualité et le prix d'un produit : un prix trop faible signifie pour eux que le produit est de mauvaise qualité. Cette étude a également montré qu'un prix plus élevé permettrait de dégager davantage de bénéfices pour les transformateurs, si bien que de nombreux artisans locaux se sont lancés dans la production semi-industrielle de ces produits en se fondant sur l'étude du FCSA.

Segmentation du marché et sélection des marchés cibles.

L'information collectée grâce à l'étude de marché est exploitée pour identifier les segments de marché que l'entreprise doit cibler. Un segment de marché est un groupe identifiable de clients qui ont des attentes similaires et dont les besoins peuvent être satisfaits par un même marketing-mix. Si un producteur cible un segment particulier, on dit qu'il choisit un créneau de marché. Une niche de marché est un segment de marché non desservi par un type de produit et qui reste à exploiter.

En général, les petits producteurs ne disposent pas des ressources nécessaires pour gérer simultanément un grand nombre de marketing-mix différents. Ils ne peuvent pas non plus satisfaire tous les consommateurs avec un marketing-mix unique. La solution consiste à choisir le segment de marché qui convient le mieux à l'entreprise et à se concentrer sur la satisfaction des besoins des consommateurs de ce segment.

La segmentation du marché est donc l'un des aspects les plus importants du marketing pour les petites entreprises.

Le problème le plus difficile pour les petites entreprises est de choisir les meilleurs critères de sélection d'un segment. La segmentation peut s'opérer selon différents critères. En voici quelques exemples :

- catégories socioprofessionnelles (par exemple niveau de revenus, taille de la famille, profession du chef de famille, etc.) ;
- âge (par exemple certains produits sont consommés davantage par les enfants, comme les bonbons ou les aliments pour bébé) ;
- genre / sexe (par exemple certains aliments sont consommés principalement par les hommes, comme les snacks consommés dans les bars) ;
- appartenance religieuse (par exemple les aliments consommés spécialement lors de certaines fêtes religieuses).

Il existe d'autres façons de décrire un segment de marché :

- *marchés de particuliers ou de détail* (par exemple population urbaine aisée, population rurale aisée, population urbaine modeste, population rurale modeste, touristes/expatriés, passagers des ferries, des trains ou des bus) ;
- *acheteurs professionnels* (restaurants, snack-bars, hôtels ou différentes catégories de grossistes ou de détaillants) ;
- *marchés dans les institutions et administrations* (par exemple hôpitaux, écoles, prisons, casernes) ;
- *autres entreprises de transformation alimentaire* (par exemple boulangeries ou transformateurs de produits laitiers qui achètent de la pulpe de fruit) ;
- *marchés d'exportation* (populations urbaines aisées à l'étranger, entreprises internationales de « commerce équitable » ou agents d'import-export).

Les catégories ci-dessus peuvent être encore détaillées. Par exemple, les marchés urbains de particuliers peuvent comprendre divers segments en fonction des niveaux de revenus, des habitudes alimentaires, telles que le végétarisme, ou des comportements d'achat (grands, moyens ou petits acheteurs, acheteurs réguliers ou occasionnels). Dans certains pays ACP, les préférences alimentaires traditionnelles peuvent varier d'une région à l'autre, et une démarche marketing doit tenir compte de ces différences.

De même, les acheteurs professionnels peuvent être des hôtels de classe moyenne ou des magasins urbains de vente à emporter, et les marchés institutionnels peuvent concerner les aliments pour les enfants dans les internats.

Il est vrai que, dans de nombreux pays ACP, la taille globale du marché pour certains types d'aliments transformés est très réduite. Dans ce cas, la vente aux clients sur un segment de marché spécifique peut ne pas suffire pour atteindre le seuil de rentabilité (voir chapitre 7), même pour une petite entreprise.

Cependant, il importe d'identifier les segments de marché, et ce, pour quatre raisons principales :

- pour s'assurer que la qualité d'un produit répond aux attentes d'un groupe particulier de clients ;
- pour élaborer des méthodes de communication et de promotion ciblant ces clients ;
- pour choisir les points de vente où les personnes du segment de marché ciblé achètent généralement leurs aliments ;
- pour aider l'entrepreneur à se concentrer sur le type de marché qu'il cible et apprendre en quoi cela influe sur les activités de son entreprise.

Se pose ensuite le délicat problème de comment évaluer précisément les attentes des acheteurs à l'égard de la qualité du produit, de son prix et comment évaluer les méthodes de communication et de promotion qu'ils comprennent et qui les touchent. Ce n'est que lorsqu'on maîtrise tous ces éléments que l'on peut élaborer un marketing-mix cohérent et générateur d'achat. Plus la connaissance des clients cibles est approfondie, et plus le marketing-mix conçu sur cette base est efficace.

La segmentation du marché est une méthode solide, qui peut donner des résultats impressionnants. Malheureusement, il n'existe aucune formule pour déterminer les meilleurs critères de segmentation pour une activité donnée. Cela nécessite une bonne connaissance du secteur, fondée sur l'expérience. En règle générale, cela n'est possible que si le propriétaire ou le gérant a une longue pratique et une compréhension approfondie du marché et des techniques de segmentation (ou dispose d'informations fournies par des consultants expérimentés).

ILLUSTRATION 9.2 Le point de vente : une des composantes du marketing-mix

Cependant, les petites entreprises ne doivent pas se ruer sur le segment de marché le plus attractif. Ces segments sont susceptibles d'attirer toutes les entreprises : la compétition y sera très intense et les bénéfices proportionnellement bas. À l'opposé, certains segments à première vue moins attrayants peuvent s'avérer très intéressants après un examen approfondi, par exemple parce que leur taille est plus en adéquation avec les ressources de l'entreprise, parce que la compétition y est moins rude ou parce que les attentes des consommateurs sont plus à la portée d'une petite entreprise.

Dans tous les cas, le choix du segment de marché est extrêmement important pour l'avenir de l'entreprise, et il est fortement recommandé d'y accorder la plus grande attention.

Sélection d'un marché cible et positionnement d'un produit

Après avoir trouvé un segment de marché, l'étape suivante consiste à évaluer combien de consommateurs sont satisfaits des produits déjà commercialisés. On peut distinguer trois catégories, à savoir les consommateurs qui sont :

- satisfaits d'un ou de plusieurs produits ;
- à peu près satisfaits des produits existants ;
- pas satisfaits du tout des produits commercialisés.

Le positionnement consiste à différencier un aliment des produits concurrents et à le rendre attirant pour les consommateurs, notamment ceux des deuxième et troisième catégories ci-dessus.

L'aspect le plus important pour le positionnement d'un produit est de lui conférer un avantage, un « plus », de façon à ce qu'il réponde exactement aux attentes des consommateurs. De cette façon, du point de vue du consommateur, le produit parvient à surpasser ceux des concurrents.

Lors du positionnement d'un produit, une variable marketing peut être plus importante que les autres. Par exemple, les consommateurs peuvent préférer un produit parce qu'il est meilleur marché (ou même parce qu'il est plus cher) ou parce qu'il confirme les perceptions qu'ils en ont (il a la bonne image). Quel que soit le positionnement choisi, il convient de garder deux choses à l'esprit :

- un produit non positionné est voué à l'échec, car les consommateurs ne peuvent discerner ce qu'il a de spécial ;
- pour qu'un produit marche, il doit jouir d'un certain degré de notoriété auprès des consommateurs.

Ainsi, la vente des produits peut échouer en raison d'un positionnement insuffisant de ceux-ci ou parce qu'ils ne sont pas assez connus (trop peu de consommateurs connaissent la marque). Le positionnement implique une bonne communication autour du nom du produit, de son image et de ses avantages spécifiques.

On peut par exemple s'assurer d'un bon emplacement et d'une bonne présentation dans les points de vente au détail (voir la partie « Promotion », page 182).

Marketing-mix

Le positionnement d'un produit est la première étape dans la sélection du meilleur marketing-mix. Chaque composante du marketing-mix (produit, prix, distribution et promotion) est déterminée par l'entreprise de façon à obtenir la meilleure combinaison possible pour le produit, et chacune doit être renforcée par les autres. Ce renforcement mutuel (cette « synergie ») est essentiel dans le marketing.

ÉTUDE DE CAS : positionnement d'un yaourt au Sénégal

Cette étude de cas décrit une erreur de positionnement pour un yaourt. Le lancement de ce produit a échoué au Sénégal car il était commercialisé comme un dessert de luxe, acheté occasionnellement et présenté comme une récompense pour les enfants sages et méritants. Son lancement a échoué car, dans la culture sénégalaise, les ménages ordinaires ne mangent pas de desserts, et, de plus, son prix était trop élevé pour les familles de revenus moyens. En d'autres termes, le positionnement du produit n'a provoqué aucune attraction sur la majorité des consommateurs. Il y avait également des problèmes de disponibilité car le yaourt nécessite un stockage et des circuits de distribution réfrigérés.

La combinaison de différentes variables dans le marketing-mix produit une synergie que chacun des facteurs pris isolément est incapable de produire seul.

Les quatre composantes du mix agissent ensemble. Elles doivent être compatibles et en harmonie les unes avec les autres. Les combinaisons arbitraires produisent rarement de bons résultats. Si une seule variable est mauvaise, même si toutes les autres sont bonnes, la valeur du marketing-mix sera équivalente à celle de la mauvaise variable.

Pour récapituler, disons que lorsqu'il élabore un marketing-mix, le producteur doit respecter trois principes :

1. Les composantes du marketing-mix doivent correspondre au segment de marché choisi (par exemple, lorsque l'on cible une population aisée, le produit et son conditionnement doivent être de qualité élevée).

2. Les composantes du marketing-mix doivent être compatibles entre elles (par exemple un produit ciblant des consommateurs ruraux n'aura pas de succès si on en fait la publicité à la télévision. De même, un produit destiné aux restaurants et aux hôtels doit être emballé par lots. Pour ces clients du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, il convient d'utiliser des méthodes de communication différentes que celles utilisées pour les consommateurs du marché classique).

3. Les composantes du marketing-mix doivent être adaptées aux ressources et aux actifs de l'entreprise (par exemple, une petite entreprise disposant de peu de moyens ne doit pas proposer un produit complexe nécessitant des investissements coûteux en matière de technique et de marketing).

D. Ribier

ILLUSTRATION 9.3a Positionnement du produit : recours à des emballages de haute qualité et à l'image d'un produit sain pour attirer les clients

D. Ribier

ILLUSTRATION 9.3b
Le positionnement des produits sur les marchés à faibles revenus requiert moins d'investissement

COMMENT FIDÉLISER LES CLIENTS

Élaboration d'une démarche marketing

Les décisions décrites plus haut concernant la segmentation du marché, le positionnement du produit et le marketing-mix constituent une démarche marketing. En voici les étapes successives :

- étude de marché ;
- sélection du segment cible ;
- analyse des ressources de l'entreprise pour identifier le marché cible qui est le mieux adapté à ses ressources et à ses objectifs ;
- enfin, le positionnement du produit prépare le terrain pour un marketing-mix cohérent et créatif, qui rend le produit le meilleur possible pour les consommateurs ciblés.

Dans l'étude de cas de l'entreprise sénégalaise fabriquant des sodas (voir page 165), l'entreprise avait des ambitions mais elle n'avait pas les moyens de les réaliser. Il vaut mieux commencer avec un segment de marché plus restreint et attendre les opportunités d'expansion. L'entreprise aurait pu, par exemple, projeter de vendre uniquement dans certaines régions du pays ou à des catégories spécifiques de clients (par exemple les étudiants).

Pour réussir, une petite entreprise doit faire deux choses :

- satisfaire les besoins et les attentes des consommateurs du segment choisi mieux que ses concurrents. Cela implique de choisir soigneusement son segment de marché, de définir un bon positionnement pour son produit et d'élaborer un marketing-mix créatif ;
- maintenir ses ventes dans ce segment. Cela implique un budget marketing suffisant (salaires pour l'équipe de vente, activités de promotion, etc.).

L'étude de cas et l'illustration 9.4 ci-après présentent un exemple de démarche marketing.

ÉTUDE DE CAS : démarche marketing

Caprice a 38 ans, elle est veuve et élève trois enfants en âge scolaire. Son mari est mort du SIDA quelques années auparavant. Elle est la seule source de revenus de sa famille et a peu de relations dans la région. Elle a commencé à faire des gâteaux chez elle pour les anniversaires de ses amis et ils l'ont encouragé à créer une entreprise. Avec le soutien d'un organisation d'appui aux micro-entreprises, elle a développé un plan d'affaires à court terme, a obtenu un prêt et a loué un petit local pour installer une boulangerie, où elle a commencé à faire du pain et des gâteaux.

Elle a réalisé qu'elle ne pouvait rivaliser avec les grandes boulangeries pour la vente de pain, et les ventes locales de petits gâteaux ne rapportaient pas assez. Après trois ans de vains efforts, elle a demandé un conseil et a développé une stratégie marketing visant à réorienter ses activités sur la vente de gâteaux pour des événements spéciaux, mariages et anniversaires. Deux ans plus tard, son entreprise s'est développée, et elle emploie à présent deux personnes. Ses revenus sont suffisants pour payer les frais de scolarité de tous ses enfants, entretenir son véhicule de livraison et améliorer son niveau de vie. Elle épargne à présent pour s'acheter un terrain et faire construire une maison.

ILLUSTRATION 9.4 Démarche marketing pour une petite pâtisserie

	Démarche marketing pour l'entreprise « Les gâteaux de Caprice »
Clientèle ciblée	Familles urbaines aisées et expatriés de la capitale et des villes voisines.
Marché ciblé	Gâteaux de fête pour les anniversaires, les mariages, les promotions professionnelles et les cérémonies de remise de diplômes.
Actifs	Une petite pâtisserie, deux employés, un véhicule de livraison.
Objectifs de l'entreprise	Fournir des gâteaux décorés de haute qualité pour générer des bénéfices destinés à subvenir aux besoins de la propriétaire et de sa famille.
Positionnement	Décors individualisés, uniques et originaux sur des gâteaux glacés adaptés à l'occasion et au client. Gâteaux aux fruits de haute qualité et finition soignée des détails.
Marketing-mix	
> Produit	Peu de concurrents, et aucun n'offrant la même qualité et la même originalité dans les décorations.
> Distribution	Commandes spéciales, livrées à domicile ou sur le lieu de la fête. Livraison garantie la veille de la fête (pour la tranquillité d'esprit des clients).
> Prix	Cher mais abordable pour les catégories de revenus élevés, pour une occasion spéciale et unique.
> Promotion	Publicités dans les journaux deux mois avant Noël et Pâques. Un stand au salon commercial annuel. Une publicité dans le magazine « Lifestyle » (lu principalement par de jeunes professionnels), deux fois par an lorsque les bénéfices le permettent.

Mise en œuvre de la stratégie marketing

D'un point de vue marketing, un produit est une somme d'avantages et de satisfactions pour le consommateur (goût, aspects nutritionnels, rapport qualité/prix, etc.), tandis que, pour le transformateur, il s'agit souvent d'un mélange de matières et d'ingrédients, de matériaux d'emballage, de contrôle qualité, de technologie, etc.

C'est pourquoi, pour vendre son produit efficacement, un transformateur doit apprendre à penser en termes marketing. Pour chaque produit, il doit étudier exactement les bénéfices recherchés par les consommateurs et l'importance relative de chacun de ces avantages.

Qualité du produit

Dans les petites entreprises, on discute souvent de l'amélioration de la qualité des produits, sans vraiment savoir ce qui recouvre la notion de « qualité ». Dans l'absolu, chacun a sa propre idée de ce que signifie une « bonne qualité ». Il faut donc une définition marketing de la qualité, qui est « la capacité d'un produit à répondre aux attentes des consommateurs

cibles ». L'une de ces attentes est que l'aliment soit préparé avec des procédures d'assurance qualité correctes (voir chapitre 10), et qu'il soit exempt de risque d'intoxication alimentaire ou de détérioration précoce. La perception que les consommateurs ont de la qualité est également étroitement liée au prix. Par exemple, si un produit affiche un niveau de qualité trop élevée pour le goût des clients, ils ne seront pas prêts à payer le prix demandé, car il excède la gamme de prix acceptables pour eux (on appelle cela la « sur-qualité »). À l'opposé, si un produit est de qualité trop médiocre dans l'esprit des clients, ils le rejetteront même si le prix est très bas (dans ce cas, on parle de « sous-qualité »).

La qualité est donc une question d'équilibre, lequel est souvent difficile à trouver. La qualité d'un produit doit être sélectionnée pour donner aux consommateurs un maximum de satisfaction au prix qu'ils sont prêts à payer. C'est pourquoi, lors de la conception d'un nouveau produit, il est important que le personnel chargé du marketing soit étroitement associé aux activités de recherche et développement.

Prix

Lorsqu'un petit entrepreneur fabrique des produits similaires à ceux des concurrents, il n'a aucun pouvoir sur le marché et ne peut fixer un prix plus élevé que ceux des concurrents. Fixer un prix plus bas entraîne souvent une guerre des prix et une baisse de la rentabilité. En revanche, si l'entreprise différencie son produit pour s'assurer un avantage compétitif (ce que les consommateurs préfèrent), elle peut éventuellement fixer les prix qu'elle désire. Par exemple, un meilleur goût, un emballage plus attrayant, une meilleure image, une plus grande disponibilité dans les points de vente ou une combinaison de ces avantages confère au produit une supériorité qui rend la fixation du prix plus aisée.

Les petits producteurs éprouvent souvent des difficultés à fixer un prix juste, et, en général, ils se contentent d'appliquer le prix moyen des produits concurrents. Cependant, cela peut entraîner des pertes, car cette méthode ne tient pas compte des frais de l'entreprise (voir chapitre 7). En principe, le prix de vente d'un produit doit répondre à trois exigences. Il doit :

- permettre de réaliser un bénéfice ;
- être accepté par les consommateurs ;
- être en adéquation avec la concurrence (les prix reflètent les positionnements des différents concurrents sur le marché).

En utilisant les informations du chapitre 7, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le volume de production requis pour couvrir la totalité des coûts (seuil de rentabilité) ?
- Quelle est la part de marché correspondant au volume de production nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité ?
- Quel sera l'impact d'une hausse des coûts (par exemple, en cas de campagne publicitaire) sur le seuil de rentabilité ?
- En cas de hausse des prix, de combien le volume de production peut-il baisser sans modifier les bénéfices ?

- Quel est le taux de retour sur investissement pour les différents niveaux de prix envisagés ?
- Comment comparer un objectif de prix avec les prix les plus proches des concurrents ?

P. Fellows

ILLUSTRATION 9.5
Produits concurrents dans une même gamme de prix

Ce type d'analyse constitue une première étape nécessaire pour comprendre les implications des différentes stratégies de tarification que l'entrepreneur peut adopter. Cependant, il est également difficile de déterminer le prix le plus élevé que les clients sont prêts à payer, car cela dépend en partie de leur perception du rapport qualité/prix. Il existe trois façons de calculer le prix :

1 - Méthode fondée sur les coûts de production

En raison de la faiblesse du contrôle financier dans la plupart des petites entreprises, elles appliquent très souvent un prix de vente inférieur au prix de revient. Cependant, si une entreprise connaît le coût total de la fabrication du produit, elle peut ajouter un pourcentage de marge pour couvrir les frais généraux et la marge commerciale (voir chapitre 7). Le prix dépend également de la quantité d'aliments transformés et vendus. Ainsi, l'important est de savoir à quel niveau fixer la quantité de production, car celui-ci affecte également le prix à facturer. Bien que cette méthode présente l'avantage de la simplicité, elle a aussi l'inconvénient d'être déconnectée du marché.

2 - Méthode fondée sur la demande

Dans une économie de marché, ce sont les consommateurs et non les producteurs qui décident de ce qui est vendu. Par conséquent, l'entreprise doit fixer son prix à un niveau acceptable par le marché (dès lors que les recettes que l'entreprise réalise à ce prix sont supérieures au total des coûts de production). Les acheteurs sont sensibles au prix d'un produit dès lors qu'ils peuvent obtenir un produit similaire auprès de nombreuses entreprises concurrentes. Il peut être utile de recourir à des modélisations informatiques et à l'aide de départements universitaires de commerce ou de marketing pour évaluer la sensibilité des consommateurs au prix du produit. Il est en effet possible d'établir des projections de la quantité qui sera achetée à différents niveaux de prix.

Voici deux cas :

- s'il existe une relation entre la qualité du produit et son prix, il peut être dangereux de fixer le prix trop haut ou trop bas. Ces programmes informatiques permettent de résoudre le problème en déterminant une fourchette de prix optimale pour éviter de vendre un produit trop cher ou trop bon marché ;

- si les consommateurs connaissent des produits concurrents avec différents niveaux de qualité, le prix doit être en relation avec la qualité. L'ordinateur compare la valeur du produit avec le prix moyen du marché.

3 - Méthode fondée sur la concurrence

Une fois qu'une étude de marché a été réalisée (voir chapitre 3) et que les prix de la concurrence ont été collectés dans les magasins, le producteur doit déterminer le niveau de qualité et de prix qui n'est pas proposé par la concurrence, tout en répondant aux besoins des consommateurs. Il s'agit alors d'une fixation des prix fondée sur la concurrence.

La plupart des petites entreprises alignent leurs prix sur le prix moyen du marché, ce qui peut être une politique judicieuse si les produits des entreprises concurrentes sont similaires. Il s'agit d'une méthode pratique, qui n'implique pas d'analyse des coûts de production et permet d'éviter une guerre des prix. Toutefois, elle doit être utilisée avec précaution, car, tant que l'on ne calcule pas les coûts de production, rien ne prouve que le prix choisi est suffisant pour réaliser un bénéfice. De même, rien ne prouve que le prix est susceptible de satisfaire les clients potentiels.

Politiques de prix

En résumé, pour fixer un prix de vente, il est préférable de tenir compte des prix des concurrents, de la demande pour d'autres éléments du marketing-mix et du prix d'autres produits de la gamme[25]. Pour cela, la politique de prix de l'entreprise doit se fixer au moins un des objectifs suivants :

- réaliser un maximum de profit ou un certain taux de retour sur investissement ;
- augmenter ou maintenir une part de marché donnée ;
- promouvoir les produits en attirant les consommateurs vers une gamme complète de produits ;
- établir une marge élevée pour un produit de prestige, dont le prix est fixé délibérément à un niveau élevé. La gamme complète bénéficie alors d'un effet d'entraînement sur l'image des autres éléments de la gamme.

Une fois qu'une politique de prix a été choisie, l'entreprise peut déterminer un prix pour son produit qui se situera entre deux niveaux extrêmes : le plus élevé est appelé « prix d'écrémage » et le plus bas, « prix de pénétration ». Un prix d'écrémage est destiné à produire un maximum de profit en un minimum de temps. Cette stratégie est indiquée lorsqu'un nombre suffisant de consommateurs est prêt à payer un prix élevé pour le produit. Elle implique généralement des dépenses élevées de publicité, de promotion et de vente. Elle est souvent suivie par une politique de réduction progressive du prix, pour toucher les consommateurs plus sensibles au prix, avant que la concurrence ne s'impose.

---

[25] Une gamme de produits est un ensemble de produits de la même famille. Par exemple, une gamme de laits peut comprendre du lait concentré nature, du lait concentré sucré (tous deux en boîtes de conserve), du lait pasteurisé entier ou écrémé et, dans certains pays, du lait stérilisé UHT en briques.

Les prix de pénétration sont volontairement bas pour stimuler la demande et gagner rapidement la plus grande part de marché possible. Cette stratégie ne porte ses fruits que lorsque les ventes augmentent rapidement (à la suite d'une baisse des prix).

Ainsi, en fonction du type de marché sur lequel l'entreprise opère, la politique de prix doit se situer entre ces deux extrêmes.

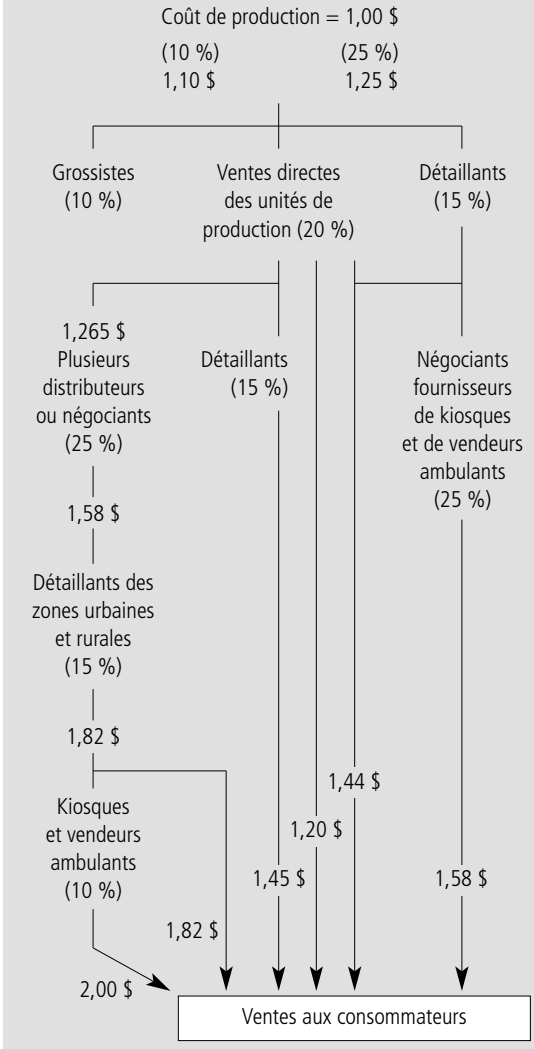
Notons cependant que, dans certains pays ACP, le gouvernement opère un contrôle sur les prix des produits alimentaires de base (huile de cuisine, pain, farine de maïs, etc.). Déterminer le prix d'un produit dans ces conditions peut s'avérer très difficile, en particulier en l'absence de subventions gouvernementales. La méthode fondée sur les coûts de production est la mieux à même de déterminer si une production rentable est possible.

Distribution

Les circuits de distribution (ou le réseau de distribution) servent à acheminer le produit jusqu'au consommateur final. La complexité d'un système dépend du nombre de négociants et d'intermédiaires qu'il comprend. La distribution comprend toutes les activités de transport et d'entreposage permettant d'acheminer un produit du fabricant au consommateur. L'objectif est de garantir que le produit soit accessible par tous ceux qui souhaitent l'acheter. Le circuit de distribution peut impliquer des détaillants, des transporteurs, des agents, des marchands, des négociants informels et des courtiers (par exemple illustration 9.6).

Les catégories de personnes participant à la distribution, ainsi que leur nombre, dépendent du produit et de la démarche de marketing du fabricant.

ILLUSTRATION 9.6
Exemples de circuits de distribution du transformateur au consommateur final
(les chiffres exprimés en pourcentages correspondent au bénéfice réalisé à chaque étape, les prix sont les prix de vente pour chaque catégorie)



Source : Fellows, 1997

Dans le cas d'une petite boulangerie, par exemple, le fabricant est souvent également le détaillant, qui vend directement aux clients dans sa boutique. Ce type de vente directe ne fait appel à aucun intermédiaire. Elle concerne en particulier les produits qui se détériorent rapidement, mais est moins habituelle pour les autres produits alimentaires transformés. Ce système restreint considérablement l'étendue potentielle du marché.

Un boulanger qui souhaite accroître ses activités peut acheter une camionnette et vendre du pain à des boutiques des environs : il devient alors également grossiste. Ce type de réseau court implique un seul intermédiaire (le détaillant), souvent un supermarché ou un mini-marché, qui se multiplient actuellement dans les pays ACP.

Un réseau long implique un plus grand nombre de grossistes et de détaillants. Les grandes boulangeries couvrant des marchés nationaux, par exemple, ne vendent pas leur pain directement au public, mais entrent en contact avec des supermarchés. Leurs biscuits sont vendus à des grossistes. Soit le fabricant livre les grossistes et les détaillants, soit ces derniers viennent chercher les produits sur le site de production. Les coûts de transport, le volume des commandes, les niveaux de stocks, les rabais accordés, les délais de livraison et les conditions de crédit sont des aspects importants dans ce type d'entreprise.

Les produits plus spécialisés ont des canaux de distribution spécifiques et ne sont vendus que dans des points de vente sélectionnés. Par exemple, la vente de produits à base de plantes médicinales requiert des connaissances particulières. D'autres produits, tels que les vins de marque, ont une valeur particulièrement élevée. D'autres encore exigent des installations de stockage spéciales (par exemple le poisson frais).

Les décisions concernant la meilleure méthode de distribution sont essentielles pour la marge commerciale, la croissance ou même pour la survie de la petite entreprise. Le type de détaillants sélectionnés, en particulier, est très important. Ce sont eux qui sont chargés, non seulement d'exposer les produits, mais parfois également d'en recommander l'achat.

Les points de vente des produits alimentaires sont définis dans la stratégie marketing. Si un grand nombre de points de vente sont prévus, il faut un réseau de distribution long, car l'entreprise n'est pas en mesure d'entrer directement en contact avec tous les détaillants possibles. Dans certaines régions, il arrive qu'un distributeur exclusif, ou un grossiste ou détaillant unique ait le monopole de la distribution des produits dans une zone donnée.

Cependant, dans certains pays, les distinctions qui existaient auparavant entre les différentes catégories de membres d'un circuit de distribution ont tendance à s'estomper.

Par exemple, les grands entrepôts, qui vendent en gros au public en libre-service, ont aboli la distinction entre grossistes et détaillants.

Remarque sur le commerce électronique (où les clients achètent des biens par le biais d'une connexion sur Internet) : en Afrique du Sud, certains clients urbains commencent à acheter leurs produits d'épicerie auprès de supermarchés locaux via un réseau informatique, sans sortir de chez eux. Dans d'autres pays ACP, ce système est amené à se développer et à gagner en importance pour certains produits.

ÉTUDE DE CAS : distribution et ventes de fruits au Sénégal

Au Sénégal, des femmes ont créé une entreprise pour développer une activité de transformation de fruits, afin d'améliorer leurs revenus et leur niveau de vie.

Ces femmes maîtrisaient le procédé de fabrication de confitures et appliquaient des techniques d'hygiène semi-industrielles (port de tabliers, procédures d'hygiène et de production satisfaisantes, etc.). Ayant calculé le coût des produits, elles étaient prêtes à le commercialiser. À la fin de chaque journée, chaque femme rentrait chez elle en emportant des produits, pour les vendre dans son quartier.

Cependant, elles ont rencontré des difficultés et, avec l'aide d'une ONG, elles ont fait appel à un conseiller qui a diagnostiqué un problème de distribution et de vente. Elles ont donc recruté un vendeur professionnel et ont mis en place un meilleur système de distribution. Cela leur a permis de faire progresser leurs ventes, mais également de se concentrer sur la production, qui était leur point fort. Toutefois, cette approche met en évidence de nombreux problèmes :

- tenter de commercialiser un produit avec des vendeurs non professionnels restreint la zone géographique couverte à leur cercle d'amis ou aux zones facilement accessibles ;
- ce sont souvent les entrepreneurs qui évaluent eux-mêmes l'aptitude de leur produit à répondre aux besoins des consommateurs. Certains petits entrepreneurs se fient à des raisonnements de type « Je trouve que mon produit est bon, donc tout le monde va le trouver bon » ou « Les consommateurs devraient m'être reconnaissants de leur proposer un prix aussi bas » ;
- même dans les rares cas où une attitude risquée à l'égard du marché semble remporter un certain succès, l'entreprise est vouée à péricliter avec le temps car elle ignore les vrais facteurs qui mènent au succès – les besoins des consommateurs ;
- en imitant un produit connu, ils se mettent en concurrence directe avec une grande entreprise, qui possède un avantage compétitif décisif sur les petites entreprises. Les grandes entreprises sont généralement gagnantes grâce à la qualité et à la notoriété de leur marque. Cependant, les petits entrepreneurs sont également en concurrence avec le secteur informel, qui présente des avantages en termes de prix et de proximité par rapport aux clients.

Pour les catégories de clients à bas revenus, la vente sur les marchés reste prédominante. Chaque étal est petit, les prix sont négociables et les marges sont en général faibles, mais la gamme de biens vendus peut être très étendue. Le circuit de distribution est très petit, les biens étant soit fabriqués par le vendeur, soit achetés par le vendeur directement chez le producteur. La croissance du secteur informel est souvent proportionnelle aux difficultés économiques qui prévalent dans un pays.

Souvent, les petits entrepreneurs sont plutôt des techniciens, et sont très attentifs au produit et à sa transformation. Ils pensent que, pour trouver des clients, il suffit de fabriquer un produit qui se rapproche le plus possible de ceux qui sont déjà consommés, puis de trouver des vendeurs pour assurer la présence de ce produit sur le marché. Ils pensent qu'un bon produit se vend de lui-même, comme s'il s'agissait d'une loi physique (le terme de « bon produit » se réfère souvent à ce que le propriétaire de l'entreprise pense être bon). Une fois qu'ils ont achevé la production, ils pensent que la distribution et la présence sur le marché ne sont plus qu'une simple formalité.

Au début, certains essaient de s'occuper eux-mêmes de la distribution, et ce n'est que lorsqu'ils prennent conscience de la difficulté qu'ils font appel à des intermédiaires (grossistes ou détaillants) pour acheminer leurs produits jusqu'aux consommateurs. De nombreuses entreprises sous-estiment également les efforts nécessaires pour obtenir des installations de stockage satisfaisantes ainsi que des solutions de transport et de distribution convenables pour leurs produits.

Des recherches que nous avons menées au Sénégal ont révélé que près de 50 % des faillites de petites entreprises sont dues à des problèmes de distribution. Un mauvais choix du grossiste et/ou du détaillant peut entraîner une baisse des ventes, des pertes de produit, qui subit des dégâts ou se détériore, et une atteinte à la réputation et à l'image de l'entreprise.

Nous suggérons de respecter les étapes suivantes lors du choix d'un réseau de distribution :

- identifier les besoins spécifiques de distribution (par exemple les aliments à durée de conservation courte nécessitent une distribution rapide et fiable) ;
- évaluer les circuits de distribution possibles ;
- comparer les coûts et les avantages spécifiques des différents circuits ;
- conclure un accord avec un distributeur, en s'assurant que l'entreprise conserve un certain contrôle sur le système de distribution.

Vous trouverez davantage d'informations sur la distribution au chapitre 3, ainsi que des détails concernant les contrats au chapitre 4.

Une fois que le prix à la consommation (prix de détail) est fixé, l'entreprise doit déterminer les prix payés aux distributeurs. Une rémunération, sous forme de remise, est accordée aux acheteurs professionnels. Ces remises sont fixées en fonction des quantités achetées, des services offerts au transformateur (par exemple entreposage, implication dans les campagnes de promotion, etc.) et de la rapidité de paiement.

Conditionnement, logo et nom de marque

En termes marketing, le conditionnement peut être défini comme une méthode qui consiste à optimiser les coûts de la mise à disposition des produits en maximisant les ventes et les profits.

Certains types d'emballage, appelés sur-emballages (ou emballage de transport, par exemple casier pour les bouteilles, caisses, cageots pour le pain, etc.) n'ont aucune fonction marketing. Ces emballages sont abordés plus en détail aux chapitres 2 et 5, et nous les laisserons de côté dans la présent chapitre.

Pour la plupart des produits, l'emballage est la première chose que voient les consommateurs. Un bon emballage ne peut pas cacher un mauvais produit, mais peut augmenter les ventes d'un produit moyen, et différencier un article de ses concurrents. En fait, l'emballage est souvent aussi important que le produit lui-même. L'emballage doit :

- protéger le produit contre les heurts et la détérioration ;
- informer l'acheteur sur le contenu ;
- faciliter la manipulation et le transport du produit ;

- encourager l'achat du produit par le consommateur ;
- rendre le produit plus facile d'emploi.

Les fonctions marketing de l'emballage sont extrêmement importantes et peuvent se résumer comme suit :

- facilité de repérage du produit et d'identification du contenu, information du consommateur (par le nom de la marque, l'image et les informations figurant sur l'étiquetage) ;
- dessins, formes et couleurs symboliques, porteurs de la marque de l'entreprise, et style de présentation adapté au produit ;
- protection du contenu jusqu'à son utilisation (certains emballages doivent également disposer de systèmes refermables fiables) ;
- commodité d'utilisation (ouverture facile, emballage réutilisable, etc.), avec une taille et une forme adaptées aux consommateurs ciblés ;

ILLUSTRATION 9.7 Un emballage attrayant est essentiel pour être concurrentiel

- flexibilité, pour permettre aux producteurs de changer facilement la taille et la conception des contenants ;
- compatibilité avec les méthodes de manipulation et de distribution, ainsi qu'avec les exigences des détaillants ;
- respect des éventuelles exigences légales concernant l'étiquetage des aliments (voir chapitre 6).

Pour servir la promotion d'un produit, l'emballage doit :

- attirer l'attention ;
- identifier le contenu ;
- avoir une bonne image ;
- se distinguer des produits concurrents ;
- être conforme aux attentes de la clientèle ;
- être fonctionnel ;
- répondre aux exigences légales.

L'aspect le plus important est la capacité du produit à attirer l'attention des consommateurs parmi d'autres produits similaires concurrents. D'autres aspects, comme l'image de l'emballage, son caractère distinctif et sa fonctionnalité, sont importants pour créer et maintenir une image du produit distincte de celle de ses concurrents.

L'emballage est extrêmement important, et il est recommandé au fabricant d'investir autant que possible dans un emballage attrayant et fonctionnel. Pour certains aliments, l'emballage peut totaliser jusqu'à 50 ou 60 % de l'ensemble des coûts d'un produit. Malheureusement, les petites entreprises ne réalisent pas toujours l'importance de l'emballage, et plusieurs études ont montré que, dans les pays ACP, les emballages sont souvent de très mauvaise qualité – ils représentent souvent moins de 5 % du total des coûts de production. Là où des emballages moins onéreux, mais également moins présentables sont utilisés, les aliments ne peuvent pas rivaliser avec les produits importés. Des idées et des méthodes pour surmonter les problèmes liés à l'emballage et au conditionnement sont présentées au chapitre 5.

Marques des produits

La marque sert à rendre le produit ou son fabricant facilement identifiables. Il s'agit d'une image ou d'un logo, avec des éléments graphiques, du texte et des couleurs qui ont pour objectif de différencier le produit de tous les autres.

Une marque doit synthétiser toutes les promesses du produit et doit interpeller suffisamment les gens pour qu'ils l'achètent. La marque est également la signature de l'entreprise et une garantie de qualité constante. Elle indique aux clients que ce paquet contient un produit qui a déjà donné satisfaction (voir également les garanties sur les produits, au chapitre 4).

Pour assurer le succès de sa marque, le producteur doit avoir les moyens de la faire connaître auprès d'un pourcentage important de consommateurs cibles. Or, acquérir une grande notoriété de marque n'est pas aussi facile qu'on le pense, et requiert des efforts importants et répétés de communication et de promotion. Cela implique un budget conséquent. C'est pourquoi il est important que l'entreprise choisisse un segment de marché dont la taille est compatible avec ses ressources.

Ensuite, le producteur doit garantir que la qualité de son produit reste constante. Par exemple, un produit trop sucré un jour et pas assez le lendemain sera probablement rejeté par les consommateurs, et tous les efforts pour bâtir la confiance dans la marque n'auront servi à rien. Garantir une qualité constante requiert des efforts de gestion de l'assurance qualité (voir chapitre 10).

Promotion

Pour assurer le succès des ventes, il faut faire en sorte que les consommateurs potentiels soient informés des caractéristiques positives du produit. Cela implique de faire entrer dans l'esprit des clients (qu'il s'agisse des consommateurs ou des intermédiaires) une information qui soit favorable au produit. Voici les principaux moyens pour y arriver :

- le personnel de vente, qui discute également des qualités du produit avec les détaillants ou les acheteurs professionnels (cafés, bars, restaurants et institutions telles que les hôpitaux, les écoles, etc.) ;

- les ventes promotionnelles, destinées à attirer les consommateurs, mais également à motiver les détaillants (par exemple en offrant des commissions supplémentaires ou des bonus pour les ventes supplémentaires) ;
- la publicité et le matériel promotionnel pour les détaillants.

Certaines personnes confondent le marketing avec la publicité ou la promotion. Pourtant, la publicité, aussi bonne soit-elle, ne suffira jamais à transformer un mauvais produit, doté d'un prix mal adapté, en leader du marché. C'est pourquoi le marketing doit couvrir tous les aspects du marketing-mix, l'un d'eux étant la publicité et la promotion. Toute politique fondée sur une seule composante du marketing-mix est vouée à faire échouer l'ensemble du système de distribution.

Personnel de vente

Le personnel de vente est chargé des contacts individuels avec les acheteurs. Il peut s'agir de vendeurs itinérants (représentants de commerce), qui rendent visite aux acheteurs dans leurs bureaux ou leurs boutiques, ou, de plus en plus souvent, de « télévendeurs », qui travaillent dans les locaux du fabricant et effectuent leurs ventes par téléphone. Actuellement, la télévente connaît une croissance rapide, en raison du coût élevé des représentants de commerce et du développement des télécommunications (téléphonie, fax et mails) dans de nombreux pays ACP.

Les principaux avantages des représentants de commerce est qu'ils peuvent assurer un suivi des clients pour s'assurer qu'ils ne rencontrent pas de problèmes. La communication en face-à-face est souvent plus efficace que le téléphone ou le fax pour décrocher des commandes. Les autres rôles des vendeurs sont :

- la prospection de nouveaux clients ;
- la transmission aux clients de l'information concernant les nouveaux produits et services fournis par l'entreprise ;
- la discussion avec des acheteurs potentiels concernant les besoins de ces derniers et la façon dont l'entreprise peut y répondre, en expliquant les avantages de l'entreprise par rapport à ses concurrents ;
- la collecte d'informations concernant le marché (clients, prix, concurrents, tendances). Pour la plupart des petites entreprises, ils sont la principale source d'informations sur le marché ;
- le conseil (par exemple concernant la disposition des produits dans les rayons des détaillants, les endroits où placer la publicité pour qu'elle soit efficace, etc.).

Cependant, pour être efficaces, les représentants de commerce doivent être correctement formés, motivés et supervisés. Leurs salaires comprennent souvent une commission consistant en un pourcentage sur les ventes qu'ils génèrent.

TABLEAU 9.2 Quelques avantages et inconvénients de différents médias publicitaires

Média	Avantages	Inconvénients
Télévision	• Attire l'attention • Fort impact visuel • Large couverture nationale • Explique bien le produit	• Très coûteuse • Ne peut être modifiée rapidement • N'est pas spécifiquement ciblée • Durée d'existence courte
Radio	• Très large couverture nationale • Explique bien le produit • Peut être modifiée assez facilement • Relativement peu coûteuse	• Pas d'impact visuel • N'est pas spécifiquement ciblée • Durée d'existence courte
Presse quotidienne	• Large couverture • Peut attirer l'attention • Peut être modifiée assez facilement	• Assez coûteuse • Impact limité par le faible taux d'alphabétisation de certains clients • Durée courte (une journée)
Magazines	• Éventuellement en couleurs • Ciblés • Durée longue	• Circulation limitée • Coûteux
Panneaux d'affichage	• Affichage permanent • Très grande surface • Relativement peu coûteux	• Statiques • Contenu limité • Mauvaise réputation auprès des écologistes
Affiches	• Attirent l'attention • Peuvent facilement être modifiées • Peuvent être ciblées • Relativement peu coûteuses	• Statiques • Contenu limité
Brochures	• Attirent l'attention • Ciblées • Relativement peu coûteuses	• Faible taux de réponse • Distribution limitée
Cinéma	• Fort impact visuel • Explique bien le produit	• Coûteux • Non ciblé • Audience restreinte
Mailing direct	• Ciblé • Relativement peu coûteux • Taux de succès facile à quantifier	• Mauvaise réputation du courrier publicitaire • Nécessité d'une maintenance régulière de la base de données de destinataires

Pour économiser les coûts élevés qu'implique l'embauche de représentants de commerce, il existe des alternatives : l'entrepreneur peut par exemple recourir à l'équipe de vente d'une autre entreprise qui n'est pas concurrente à la sienne et qui connaît les clients cibles, ou encore louer des forces de vente auprès d'une entreprise spécialisée. Cependant, ces méthodes sont encore assez rares dans les pays ACP.

Publicité

La publicité est utilisée pour faire connaître le produit, pour louer ses avantages et générer une image favorable, afin de promouvoir les ventes sur le long terme. En général, les effets d'une campagne publicitaire ne sont pas immédiats. Les méthodes les plus répandues dans les pays ACP sont les affiches, la presse, la radio et les affichages routiers (voir tableau 9.2 ci-contre). La publicité à la télévision est souvent plus efficace qu'à la radio, mais elle est généralement trop coûteuse pour les petites entreprises. Elle n'est adaptée qu'aux produits à haute valeur ajoutée, destinés aux catégories de consommateurs les plus aisés, bien que les grandes entreprises aient des budgets suffisants pour faire la publicité de produits de plus faible valeur à la télévision.

L'élaboration d'une publicité, même la plus simple, requiert des compétences professionnelles spécifiques. Les entreprises font souvent l'erreur de faire eux-mêmes des publicités non professionnelles pour faire des économies, et s'aperçoivent ensuite que les clients potentiels trouvent ces publicités ridicules.

La qualité du message dans une publicité est une question d'intuition et de créativité, et il est recommandé de faire appel à des agences de publicité professionnelles. S'il n'existe aucune agence ou si elles s'avèrent trop onéreuses, des départements universitaires ou des artistes indépendants peuvent peut-être apporter une aide à moindre coût.

ILLUSTRATION 9.8 Une affiche peu onéreuse destinée à attirer l'attention des clients

Les objectifs de la publicité peuvent être de :

- stimuler ou motiver les gens à faire quelque chose (par exemple acheter un produit) ;
- éliminer un obstacle à l'achat.

Par exemple :

« L'eau minérale X favorise la digestion » est un slogan jouant sur la motivation (achetez le produit pour améliorer votre santé), tandis que « Nous cassons les prix du lait » s'attaque davantage à un frein aux ventes.

Il convient en premier lieu de définir clairement les objectifs de la publicité.

Par exemple :

- Quel est le message à faire passer ?
- À qui s'adresse-t-il ?
- Qu'attend-t-on du public en réponse à la publicité ?

L'objectif peut être par exemple de faire savoir à 80 % des femmes dans une zone urbaine donnée (les clients cibles) que tel produit présente des qualités nutritionnelles pour leurs enfants et les amener à en acheter un paquet.

Lorsque les objectifs sont définis, les médias les mieux adaptés sont choisis, et la dernière étape est la conception créative du contenu de la publicité.

Le message sur le produit doit être communiqué avec efficacité et efficience au public cible. Un mauvais message ou un message mal interprété peut dissuader les gens d'acheter le produit. En revanche, une publicité amusante restera longtemps dans l'esprit des gens.

La culture et la langue jouent un rôle très important dans la bonne transmission des messages. Par exemple, si un acteur avec l'accent écossais et un paysage enneigé sont utilisés pour promouvoir une marque de whisky au Kenya, la publicité risque d'avoir un impact limité sur la majorité de la population. En revanche, si le producteur de whisky sponsorise un tournoi de football local, il aura un impact énorme. L'illustration 9.4 (voir page 173) contient un exemple d'utilisation de la publicité dans le cadre d'une démarche marketing.

Les autres exigences sont un budget maximum, un délai limite de mise en œuvre et une méthode pour contrôler l'efficacité de la publicité sur le chiffre d'affaires.

Un budget publicitaire comprend :

- des frais techniques pour la création de la publicité ;
- l'achat d'espaces publicitaires ou de temps d'antenne ;
- les frais et les honoraires de l'agence chargée de gérer la campagne publicitaire. L'agence publicitaire a besoin d'un cahier des charges, un document résumant les informations sur l'entreprise, le produit, le marché et le message à faire passer dans la publicité.

L'étendue de la campagne publicitaire dépendra du budget de l'entreprise et du groupe cible, mais plusieurs médias différents peuvent être utilisés. Par exemple, sur le marché des boissons non alcoolisées, la concurrence intense implique un recours aux médias de masse tout au long de l'année. En revanche, pour vendre des gâteaux de Noël, on peut limiter l'effort publicitaire à un groupe de clients connus ou, à plus grande échelle, à certains magazines et journaux spécialisés à l'approche des fêtes de fin d'année.

Ventes promotionnelles

Contrairement à la publicité, l'objectif des ventes promotionnelles est de provoquer une augmentation rapide mais temporaire des ventes en offrant un avantage ponctuel aux distributeurs et/ou aux consommateurs. Cette pratique est courante dans les situations où la concurrence est importante dans un secteur donné.

Pour une vente promotionnelle efficace, comme pour la publicité, l'entrepreneur doit définir des objectifs, sélectionner des techniques, fixer un budget et un calendrier et décider d'une méthode de mesure de l'impact.

Les objectifs de la vente promotionnelle sont généralement d'inciter les clients à acheter pour la première fois le produit de l'entreprise au lieu de celui des concurrents (les amener à changer de marque). Les promotions peuvent également être utilisées pour amener une nouvelle catégorie de clients à acheter le produit ou amener des clients déjà acquis à acheter de plus grandes quantités du produit.

Voici quelques autres avantages des ventes promotionnelles :

- augmentation de la rotation des stocks ;
- renforcement de la fidélité à la marque ;
- lancement des achats hors saison ;
- renforcement des relations avec les distributeurs ;
- amélioration de l'image de l'entreprise ;
- augmentation de la fréquentation des points de vente.

British Airways et Nando en promo

KENNEDY ORYEMA

COOPÉRATION : David Henderson, directeur national de British Airways (à droite) et Menna Tewahade, directeur de la chaîne de fast-food Nandos, en train de découper ensemble un gâteau lors du lancement, vendredi dernier, de l'action promotionnelle « Mangez chez Nandos et envolez-vous avec British Airways ». L'action, lancée au restaurant Nandos de Kampala Road, se poursuivra jusqu'au 31 mai 2000. Pour tenter sa chance et participer au tirage au sort, il suffit d'acheter n'importe quel produit Nandos. Le gagnant recevra un billet British Airways gratuit pour une destination européenne. Rossette Rugamba, directrice des ventes chez British Airways, a déclaré qu'ils relançaient le produit vacances.

Article par Joseph Olanyo

ILLUSTRATION 9.9
Ventes promotionnelles dans un journal ***national*** *(avec l'aimable autorisation de New Vision Ltd, Kampala)*

La méthode pour établir le budget est la même que pour la publicité. Voici les diverses techniques de ventes promotionnelles :

- pour les consommateurs : réduction du prix, cadeaux, échantillons, concours ou loteries (voir également chapitre 3) ;
- pour les distributeurs : remises spéciales, concours, information et formation, assistance et conseil (par exemple sur la publicité, l'organisation et l'aménagement du point de vente, la gestion des stocks, la formation des vendeurs en magasin).

Toutes les promotions doivent avoir pour objectif de fidéliser les clients, afin qu'ils continuent à acheter le produit, et de différencier le produit de ses concurrents en montrant aux clients comment ils peuvent satisfaire leurs besoins.

Lors de la planification d'une campagne promotionnelle, il convient de réfléchir soigneusement au média à utiliser et à son impact sur le public cible.

Les résultats doivent être mesurables sur une période donnée, pour vérifier que les dépenses engagées sont rentabilisées par l'augmentation des ventes.

Information publicitaire et relations publiques

Le terme d'information publicitaire désigne toute communication qui fait référence à l'entreprise et à son produit mais n'est pas payante. Il s'agit généralement de communiqués de presse sur les réalisations de l'entreprise, ou de la mention du nom de l'entreprise à l'occasion, par exemple, d'un événement sportif qu'elle sponsorise. Attention : il peut également s'agir d'une contre-publicité, par exemple lorsque la presse rapporte qu'un produit a causé des effets négatifs sur la santé ou que les employés sont en grève !

Ce type de communication est destiné à :

- instaurer une bonne image de l'entreprise auprès du public ;
- maintenir ou développer une meilleure compréhension de l'entreprise par les relais d'opinions, les autorités publiques, les distributeurs et les consommateurs.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit évaluer la vision que le public cible a d'elle, puis adapter son comportement pour corriger les éventuelles imperfections, et enfin communiquer sur ces améliorations pour projeter une image favorable.

La relation avec la presse (comme principal média d'influence sur l'opinion publique) est essentielle. L'entreprise peut souvent bénéficier de services de relations publiques gratuits en fournissant à la presse des reportages ou des publi-reportages sur l'évolution de l'entreprise (voir l'exemple de l'illustration 9.10 ci-contre).

Coup de jeune chez Hot Loaf

A. G. Masamali

La boulangerie Hot Loaf, propriété d'Amos Nzeyi, entreprend la rénovation de son principal point de vente sur Jinja Road. Comme l'a déclaré Ronald Munlenga, directeur Marketing et Ventes, cette grande opération « coup de jeune » va coûter à l'entreprise « une somme considérable », estimée à plusieurs millions de shilling.
Il s'est refusé à donner un chiffre exact, mais a expliqué que l'opération s'inscrivait dans une vaste campagne d'investissements destinée à améliorer les points de vente de l'entreprise à Kampala et dans tout le pays.

Le propriétaire, Amos Nzeyi

La boulangerie Hot Loaf, qui produit le fameux pain du même nom, distribue une large gamme de produits comprenant pains variés, gâteaux et biscuits. Son réseau de points de vente s'étend jusqu'à Kabale, Mbale et Soroti.
Hot Loaf compte également parmi ses principaux clients des écoles, des hôpitaux et des restaurants. L'entreprise est l'une des premières consommatrices de farine de froment, de levure et d'œufs du pays.
Hot Loaf emploie plus de 20 ouvriers à la production, et près d'un millier de personnes dans les activités de transport, de stockage et de distribution. Elle a également été l'une des premières à se lancer dans la boulangerie industrielle à grande échelle en 1986.

ILLUSTRATION 9.10
Exemple d'un article qui fournit une publicité gratuite pour une entreprise de transformation alimentaire
(avec l'aimable autorisation de New Vision Ltd, Kampala)

Voici d'autres moyens pour s'assurer de bonnes relations publiques :

- stands d'information sur des foires expositions ;
- articles adressés à des magazines et périodiques ;
- patronage et sponsoring d'événements sociaux ;
- échantillons gratuits, objets publicitaires tels que calendriers, stylos ou sacs portant le nom du produit ou de l'entreprise, cadeaux publicitaires.

Il convient toutefois de veiller à ne pas offrir des parrainages et des cadeaux d'une manière trop flagrante, en particulier aux élus et aux représentants des autorités publiques, car cela pourrait entraîner des accusations de corruption et nuire à l'image de l'entreprise.

DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE MARKETING

Une stratégie marketing n'est pas figée : elle doit être en constante évolution pour s'adapter aux changements survenant sur le marché. En utilisant les données sur les anticipations des clients et en s'appuyant sur une analyse des différents aspects du marketing décrits plus haut, il est possible d'affiner la stratégie pour capter des parts de marché supplémentaires. Cela s'applique à la fois aux produits déjà présents sur le marché et aux nouveaux produits. Il existe principalement trois stratégies possibles :

- *augmentation de la taille du marché*, par une promotion plus active, une amélioration de la distribution aux clients déjà acquis ou une réduction des prix pour être plus compétitif. Il faut contrôler de près le rapport entre les coûts supplémentaires générés par ces actions et l'augmentation des bénéfices qu'elles entraînent, car le type de client cible (la base de clientèle) n'a pas changé ;
- *extension du marché*, par un accroissement de la zone de distribution, l'augmentation du nombre de points de vente dans la même zone ou le déplacement vers une nouvelle zone géographique (à l'intérieur du pays ou à l'exportation). Les coûts supplémentaires sont alors principalement dus au transport. S'imposer sur des nouveaux marchés d'exportation peut revenir très cher et ne doit être tenté que lorsque l'entreprise s'est déjà assuré un marché national solide pour ses produits ;
- *mise au point de produit et différenciation*, soit par une modification du produit, soit par la création d'une nouvelle ligne de produits. L'objectif peut être d'attirer de nouveaux clients ou de répondre à de nouveaux besoins des clients fidèles. Menée efficacement, une action de ce type peut avoir un impact important sur les ventes et sur les bénéfices.

Le principe de service à la clientèle est au cœur de toute démarche marketing. Cela implique d'identifier et de comprendre les besoins des clients pour ensuite s'efforcer de les satisfaire.

C'est le propriétaire ou le gérant qui doit initier le principe d'attention au client et l'encourager auprès de ses employés. Il ne doit pas être uniquement le fait du personnel de vente ou du département de service après-vente. Il requiert l'implication de l'ensemble du personnel.

Par exemple si l'on décide de réduire la production d'un aliment particulier :

- Les vendeurs et les clients ont-ils été informés des conséquences pour les commandes en cours ?
- Le service publicité a-t-il été informé, afin qu'il cesse de promouvoir ce produit ?
- Lorsqu'un client appelle pour une réclamation, sa demande est-elle traitée immédiatement ou transmise d'une personne à l'autre ?
- Les clients reçoivent-ils l'attention qui leur est due ou sont-ils traités comme une perturbation qui vient interrompre les tâches en cours dans l'entreprise ?

Il est absolument primordial que tous les dirigeants maintiennent des contacts réguliers avec les clients de l'entreprise – cette tâche ne peut être déléguée. Un directeur d'hôtel qui ne met jamais les pieds dans son restaurant ne saura jamais si ses clients sont bien servis. Un directeur d'abattoir qui ne visite jamais une boucherie ne pourra jamais savoir si les consommateurs sont bien traités, ni si son produit est bien présenté. Cela vaut pour toutes les entreprises de transformation alimentaire, quelle que soit leur taille.

Références

FELLOWS P.J., 1997, *Guidelines for Small Scale Fruit and Vegetable Processors*, Bulletin des services agricoles de la FAO n° 127, Publications de la FAO, Rome, Italie.

Résumé du chapitre

- Le marketing n'est pas synonyme de vente ou de publicité.
- Une stratégie marketing contribue à augmenter les ventes et permet de savoir si les efforts de marketing portent leurs fruits.
- Les composantes d'une démarche marketing sont l'analyse SWOT, le marketing-mix, le positionnement du produit, la publicité et la promotion, et l'élaboration du budget.
- Une étude de marché est nécessaire pour identifier qui sont vos clients et ce qu'ils attendent de votre produit.
- Il est essentiel d'obtenir des informations concernant le marché : ne vous fiez pas à vos propres opinions.
- Pour élaborer une stratégie marketing, il est nécessaire de déterminer un marketing-mix et de positionner le produit sur le marché.
- Pour établir le prix de votre produit, vous pouvez vous appuyer sur les coûts de production ou sur les prix pratiqués par la concurrence.
- Choisissez soigneusement votre circuit de distribution pour atteindre les clients ciblés à moindre coûts. Un emballage attrayant, avec un logo et un étiquetage professionnels, est essentiel pour être compétitif.
- Les publicités doivent être conçues par des professionnels, sans quoi elles risquent de donner une mauvaise image de l'entreprise.
- Les objectifs de la publicité doivent être fixés à l'avance, et les bénéfices que vous en tirez (par exemple une augmentation des ventes) doivent couvrir les frais engagés.
- La publicité dans la presse locale est un moyen efficace d'augmenter la notoriété de votre entreprise et de la présenter.
- Un personnel de vente peut constituer une force pour votre entreprise, en assurant la promotion des produits et en obtenant une réaction des clients sur ces produits, mais il revient cher et doit être correctement formé, motivé et encadré.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

- Savez-vous comment appliquer le concept de politique de service à votre entreprise ?
- Qui sont exactement vos clients et qui sont les consommateurs de vos produits ?
- Sur quel segment de marché souhaitez-vous vendre ?
- Quelles sont les quatre composantes du marketing-mix pour votre entreprise ?
- Quelles sont les caractéristiques spécifiques de votre produit, qui le rendent différent de ceux de la concurrence (comment votre produit est-il positionné sur le marché) ?
- Savez-vous où obtenir de l'information concernant le marché de votre produit ?
- Comme fixez-vous le prix de votre produit ? Quelle méthode allez-vous appliquer à l'avenir ?
- Avez-vous une politique de prix ? Si oui, quel est son objectif ?
- Vos emballages, votre étiquetage et vos logo et nom de marque sont-ils à la hauteur de ceux de la concurrence ?
- Donnent-ils de votre produit l'image que vous souhaitez montrer aux clients ?
- Disposez-vous d'une équipe de vente ?
- Dans le cas contraire, comment faites-vous la promotion de votre produit, et comment connaissez-vous les réactions des clients par rapport à ce produit ?
- Avez-vous un budget pour la publicité ?
- Quels médias sont les plus efficaces pour toucher vos clients cibles ?
- Quel était l'objectif de votre dernière publicité ?
- Votre entreprise a-t-elle déjà été citée dans la presse locale ?
- Quelle est votre stratégie marketing ?
- Comment intègre-t-elle les éléments énumérés ci-dessus ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

chapitre 10

Gestion de l'entreprise

Gérer une entreprise de transformation alimentaire signifie avoir le contrôle total sur ce qui se passe dans l'entreprise. Cela s'applique à tous les aspects de l'activité : achats, production, marketing, finances, sans oublier les personnes qui travaillent dans l'entreprise.

La gestion consiste à :

- *diriger d'autres personnes pour leur faire accomplir un travail ;*
- *tirer le meilleur parti de ce qu'on a – exploiter au mieux les ressources ;*
- *garantir la rentabilité, la productivité et la réalisation des objectifs ;*
- *contrôler et réduire les risques ;*
- *obtenir un retour sur investissement ;*
- *garantir l'efficacité et l'efficience organisationnelle.*

GESTION DE LA PRODUCTION

Planification de la production

La planification est un processus consistant à penser chaque détail d'une activité et à décider à l'avance ce qui doit être fait pour réaliser un objectif donné. Ce processus est incontournable lors du lancement de l'activité.

Les clés du succès

> La gestion est une activité consistant à diriger d'autres personnes pour les faire accomplir un travail et à tirer le meilleur parti des ressources.

> Une bonne gestion augmente la productivité et la rentabilité.

> La planification de la production rend les activités efficaces.

> Il est important d'avoir de bonnes relations avec les fournisseurs et les clients.

> L'assurance qualité n'est pas réservée aux grandes entreprises, elle est essentielle pour toutes les entreprises de transformation alimentaire.

> Les employés constituent la ressource la plus importante d'une entreprise : ils doivent être rigoureusement sélectionnés et correctement formés, encadrés et motivés.

> La formation dans les domaines de la santé et de la sécurité, de l'hygiène et de l'assainissement est essentielle pour toute entreprise du secteur alimentaire.

> L'application de procédés propres, ainsi que les économies d'eau et d'énergie permettent de réduire les coûts et le gaspillage, tout en préservant l'environnement.

Les questions à se poser lors de la planification d'une activité sont présentées dans le tableau 10.1, et d'autres détails sont fournis au chapitre 3.

TABLEAU 10.1 Check-list pour la planification de la production

Les questions ci-dessous sont utiles pour déterminer les besoins de planification dans une petite entreprise :

- Les quantités et la qualité des matières premières sont-elles suffisantes pour une production continue tout au long de l'année ?
- Le coût des matières premières est-il satisfaisant ?
- La taille et la nature des équipements disponibles sont-elles adaptées au niveau de production prévu, à un coût raisonnable ?
- Les équipements peuvent-ils être entretenus par des ateliers locaux ? Les frais de maintenance et de réparation sont-ils abordables ?
- Les informations et les compétences disponibles sont-elles suffisantes pour garantir une fabrication d'aliments de qualité constante ?
- L'entreprise peut-elle s'approvisionner en emballages convenables pour un coût abordable ?
- Les procédures de distribution ont-elles été organisées avec les détaillants et d'autres vendeurs ?
- Le bâtiment est-il adapté au niveau de production envisagé ? Si non, quelles sont les modifications nécessaires ?
- Le raccordement aux services publics de distribution (combustible, eau, électricité, etc.) est-il possible, et le coût de ces services est-il raisonnable ?
- Peut-on trouver des travailleurs formés, et leurs salaires sont-ils abordables ?
- Si la réponse à l'une de ces questions est « non », qu'allez-vous faire pour résoudre ce problème ?

Adapté de : Fellows, Franco et Rios (1996)

La planification est une composante importante du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Les questions suivantes illustrent la planification typique d'une entreprise de transformation alimentaire :

- De quelles matières premières avons-nous besoin la semaine prochaine ?
- Combien devons-nous en acheter ?
- Quand pouvons-nous les acheter ?
- Combien vont-elles coûter ?
- Quel jour en avons-nous besoin ?
- De combien de personnes avons-nous besoin pour les transformer ?

Il est indispensable de planifier la production de façon à tirer le meilleur parti de la main-d'œuvre, des matières, des machines et des équipements. La planification permet également de :

- *penser les activités en les anticipant pour prévenir les problèmes pouvant survenir en cours de production ;* *.../...*

- *éviter les « goulots d'étranglement » dans le procédé de fabrication ou éviter de se retrouver à court d'ingrédients ;*
- *savoir si l'entreprise va faire des bénéfices à l'avenir ;*
- *réunir l'information nécessaire pour obtenir des prêts bancaires, des crédits de fournisseurs, etc. ;*
- *prévoir la croissance de l'entreprise et les mesures à prendre pour garantir cette croissance.*

Beaucoup de petits transformateurs ne savent pas planifier efficacement leur production, si bien qu'ils sont parfois obligés d'interrompre les activités en cours de journée parce qu'un stock d'ingrédients, d'étiquettes ou de capsules de bouteille est épuisé. À moins que les locaux de l'entreprise ne soient situés aux abords d'une grande ville, il est difficile dans la plupart des pays ACP de reconstituer rapidement les stocks d'ingrédients ou d'emballages. C'est pourquoi il faut soigneusement planifier la production de façon à maintenir cette dernière au niveau de capacité prévu.

Notre expérience nous a appris que le fonctionnement en sous-capacité est l'une des raisons les plus fréquentes de défaillances des entreprises. Ceci est particulièrement vrai si les coûts fixes représentent une proportion relativement élevée du total des coûts et que les produits (ou les revenus) de l'entreprise sont insuffisants pour dépasser le seuil de rentabilité (voir chapitre 7). Dans d'autres entreprises, les baisses de production causées par des retards dans le procédé de transformation aboutissent à des problèmes de trésorerie : le producteur ne peut régler ses factures et atteint ses limites de crédit auprès des fournisseurs, qui finissent parfois par refuser de livrer de nouveaux stocks.

Une autre difficulté plus spécifique au secteur de la transformation alimentaire – moins marquée dans d'autres secteurs – est lié à la saisonnalité des récoltes : pour certaines matières premières, la saison des récoltes est relativement courte. Ce problème a trois conséquences :

- les achats de matières premières et les paiements correspondants se concentrent pour la plupart sur une courte période de l'année ;
- lorsque des produits intermédiaires (ou semi-finis) sont fabriqués et stockés de façon à maintenir une production constante tout au long de l'année, l'entreprise traverse de longues périodes pendant lesquelles elle manque de liquidités ;
- lorsque différents fruits sont transformés successivement au cours de l'année, cela complique la planification de la production, car un grand nombre d'ingrédients et d'emballages différents doivent être commandés à l'avance.

Ces problèmes sont autant de raisons pour porter une attention accrue à la planification de la production. Celle-ci est essentielle pour la gestion efficace de l'entreprise. Ce thème est détaillé ci-après.

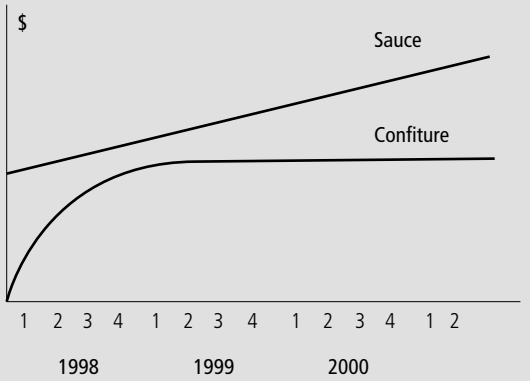
Planification des facteurs de production

La première étape consiste à planifier la quantité de production requise, en se fondant sur des chiffres de ventes récents. Parmi les différents registres tenus par l'entreprise (voir cha-

pitre 6), le registre des ventes contient des informations sur la quantité de produits vendus par jour. En ajoutant les chiffres de ventes pour obtenir des totaux mensuels, il est possible de tracer une courbe des ventes (illustration 10.1) montrant la tendance des ventes pour chaque type de produit. Sur cette base, l'entrepreneur peut évaluer la quantité de production nécessaire chaque semaine pour couvrir les ventes prévues.

Une fois cette décision prise, tous les facteurs de production nécessaires à la fabrication de la quantité souhaitée peuvent être planifiés. Il s'agit de prévoir non seulement les quantités des composantes des produits (matières premières, ingrédients, emballages, étiquettes, caisses pour la distribution, etc.), mais également le nombre d'employés requis, en particulier lorsqu'il s'agit d'une main-d'œuvre temporaire embauchée à la journée ou à la semaine.

ILLUSTRATION 10.1 Courbe des ventes



En se fondant sur la formule de chaque produit, on peut alors calculer les poids des différents ingrédients et le nombre d'emballages nécessaires, et passer commande auprès des fournisseurs pour maintenir les niveaux de stocks adéquats.

Afin d'atteindre une productivité élevée, les facteurs de production (par exemple les matières premières, les emballages, etc.) doivent être commandés et réceptionnés au bon moment, en quantités adéquates, et doivent présenter les qualités requises. Cependant, compte tenu des difficultés rencontrées dans de nombreux pays ACP pour obtenir les ingrédients et particulièrement les matériaux d'emballage, certains entrepreneurs sont contraints d'acheter des stocks importants pour se protéger contre les fluctuations et le manque de fiabilité de l'approvisionnement.

Ce problème entraîne des difficultés de trésorerie (voir chapitre 7) du fait de l'importance des dépenses qu'implique l'achat de grandes quantités. Cela signifie également que les liquidités manquent ensuite pendant plusieurs semaines, le temps que les stocks déjà payés soient utilisés. De plus, l'entretien de stocks sur de longues périodes expose les matières à l'altération, à la détérioration ou au vol. Cependant, si les stocks ne sont pas maintenus et que les matières arrivent trop tard, cela peut provoquer un arrêt de la production et ainsi affecter très négativement les ventes et la rentabilité. Le plus souvent, lorsqu'une petite entreprise ne parvient pas à honorer une commande, cette défaillance est due à l'épuisement des réserves d'un ingrédient ou d'un élément d'emballage nécessaire, si bien que la production doit s'arrêter jusqu'à ce que les stocks soient reconstitués.

Pour éviter les problèmes de trésorerie, les petites entreprises choisissent souvent d'acheter des facteurs de production de façon plus régulière et dans des quantités moindres. Cette solution n'est pas satisfaisante, car les articles achetés de cette façon reviennent plus chers que ceux achetés en gros. Le risque de perte de production en raison d'un approvisionne-

ment irrégulier est plus important. Ainsi, les petites entreprises sont confrontées à un dilemme, risquant soit une trésorerie négative, soit une interruption de la production. Le problème peut être partiellement résolu par un financement initial adéquat de l'entreprise, éventuellement avec des facilités de crédit en plusieurs phases, sur plusieurs mois, pour compenser les fluctuations prévisibles de trésorerie.

Les volumes des commandes de matières doivent donc correspondre au taux de production prévu, aux fonds disponibles et à l'espace de stockage disponible.

Commandes

Lors de l'achat de matières premières, d'équipements ou d'autres articles pour répondre aux besoins de l'entreprise, il convient de respecter les étapes suivantes (tableau 10.2) :

- déterminer clairement ce dont l'entreprise a besoin ;
- contacter différents fournisseurs pour comparer les offres, les rabais accordés, les facilités de crédit, le service après-vente, etc. ;
- choisir le fournisseur qui offre le meilleur rapport qualité/prix ;
- passer la commande ;
- vérifier en détail les articles à la livraison avant de les utiliser ou de les stocker ;
- vérifier la facture avant de payer.

Outre la planification des facteurs de production du procédé, l'entrepreneur doit également planifier les besoins en main-d'œuvre, les équipements et les niveaux de stocks nécessaires pour un fonctionnement efficace.

TABLEAU 10.2 Check-list pour le choix d'un fournisseur

Voici les questions à poser lorsque l'on se renseigne sur les fournisseurs :

- Livrent-il à l'entreprise et dans quels délais ?
- Acceptent-ils de reprendre des articles ?
- Assument-ils la responsabilité de la qualité des biens ?
- Peuvent-ils fournir la qualité et la quantité requises ?
- Le règlement doit-il être effectué en espèces ou acceptent-ils les chèques ?
- Accordent-ils un crédit et pour combien de temps ?
- Accordent-ils des rabais pour les achats en gros ?

Service d'entretien et de maintenance des équipements

Autre cause fréquente de perte d'exploitation : les retards causés par les pannes d'équipements et les délais de livraison des pièces détachées. La plupart des petits producteurs ne maintiennent pas de stocks de pièces détachées pour une raison de coût. Pourtant, très

peu de producteurs prennent la peine de comparer le coût de l'entretien d'un stock de pièces détachées avec les coûts d'une perte d'exploitation. Ces derniers sont particulièrement élevés lorsque l'équipement a été importé et que les fournisseurs de pièces détachées ne sont pas faciles à contacter, ou que les délais de livraison sont de plusieurs semaines.

En général, dans une entreprise, certains équipements sont susceptibles de s'user plus rapidement que d'autres (par exemple les lames des machines à découper, les pales des mixeurs ou des séchoirs, les brûleurs, etc.). C'est pourquoi l'entrepreneur doit identifier précisément les éléments d'équipements particulièrement vulnérables et veiller à toujours avoir en stock les pièces détachées correspondantes. Les moteurs électriques peuvent être réparés par les petits artisans électriciens dans la plupart des centres urbains. Il est possible de passer des accords à l'avance avec ces artisans : ils répareront les équipements en priorité si l'entrepreneur garantit qu'il leur confiera tous les travaux de ce type (voir chapitre 4). La plupart des petits transformateurs n'ont pas de programme de maintenance planifié et préfèrent se reposer sur le principe : « Tant que ça fonctionne, pourquoi réparer ? ». Certains ingénieurs sont d'accord avec ce principe et considèrent comme superflu de planifier la maintenance. Ils pensent qu'il revient moins cher d'attendre que les équipements tombent en panne et de les faire réparer. D'autres considèrent qu'il est moins coûteux d'interrompre régulièrement la production et de remplacer les pièces avant qu'elles ne s'usent.

Il est vrai que les coûts et les bénéfices d'une maintenance planifiée dépendent de la rapidité avec laquelle les réparations peuvent être effectuées et de la valeur des pièces détachées qui doivent être conservées en stock. Ces éléments varient d'une entreprise à l'autre. Au minimum, les dirigeants doivent contrôler l'état des équipements et installations qui sont susceptibles de s'user. Avec le temps, l'expérience leur apprendra à anticiper les achats de pièces détachées et l'envoi des machines au contrôle.

Planification de la main-d'œuvre

Il est essentiel de disposer d'un personnel correctement formé pour accomplir les différentes étapes du procédé de production avec efficacité et efficience. Les détails du recrutement et de la formation du personnel sont fournis plus loin (voir la partie « Gestion du personnel » page 211). Il est également nécessaire de planifier le travail de chaque employé pour garantir une productivité maximale de l'unité de production.

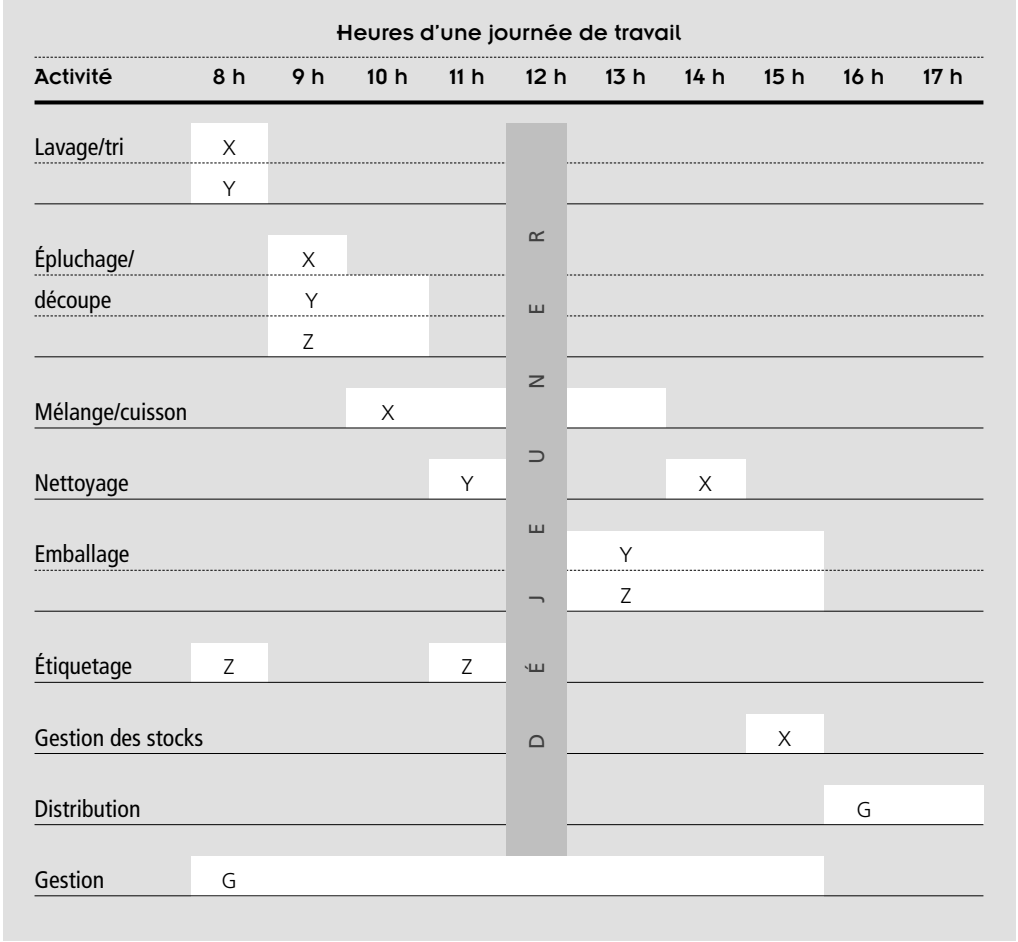
Un tableau d'emploi du temps (voir illustration 10.2 page ci-contre) peut être utilisé pour planifier les différentes tâches que chaque employé doit accomplir dans la journée. Il montre le type de travail requis à chaque heure de la journée, l'ordre des tâches à accomplir et le nombre de personnes concernées par chaque activité.

Dans l'illustration 10.2, au début de la journée, deux employés (X et Y) lavent et trient des mangues pendant 1h30, et trois employés (X, Y et Z) pèlent et coupent les fruits en deux heures. Une fois coupés, les fruits sont prêts à être transformés (vers 9h30 du matin), et l'un des trois employés (X) peut commencer à préparer les lots d'ingrédients et à cuire la confiture ou le chutney. Vers 11h du matin, la préparation est terminée. Tandis qu'un employé (Y) lave la zone de préparation, le troisième (Z) étiquette la production des jours précédents et prépare les caisses pour la distribution.

Dans cet emploi du temps, tous les employés font leur pause déjeuner en même temps, mais il peut être plus efficace d'échelonner les pauses sur différents horaires. Après la pause déjeuner, une fois que le premier lot de produit a refroidi, les employés peuvent commencer à le conditionner : cette tâche occupe deux personnes pendant trois heures.

Pendant la journée, le propriétaire/gérant (G) s'occupe de l'encadrement du personnel, de la comptabilité et de la gestion financière, ce qui le libère à 16h pour la distribution et la vente des produits. Dans d'autres entreprises, ces tâches pourraient être accomplies par des employés disposant de la formation nécessaire. D'autres tâches (par exemple la gestion des stocks, l'assurance qualité, la tenue de comptes, etc.) peuvent également être intégrées dans la planification de la main-d'œuvre. Les plannings d'activité sont utiles pour planifier le temps requis pour chaque étape du procédé, pour réfléchir en détail aux problèmes qui peuvent survenir et pour former le personnel à chaque tâche.

ILLUSTRATION 10.2 Tableau d'emploi du temps utilisé pour planifier la répartition des tâches pour la fabrication d'un produit à base de fruits



Source : Fellows, 1997

Entreposage des produits et niveaux de stocks

Le stock est la quantité de biens disponibles dans l'entreprise pour la production ou pour la vente. Afin d'économiser des coûts, il importe de maintenir les stocks à un niveau assez bas, en veillant juste à ce qu'on ne puisse se retrouver à court d'un article. Les stocks doivent être vérifiés chaque jour pour s'assurer qu'il n'y a pas eu de vol et que la qualité des matériaux demeure satisfaisante. Des stocks trop élevés impliquent que l'argent ainsi rendu indisponible ne peut être placé à la banque pour générer des intérêts. Voici d'autres problèmes qui peuvent survenir lorsque les stocks sont trop élevés ou lorsqu'on ne les vérifie pas régulièrement :

- si les chiffres de ventes changent, le producteur peut se retrouver avec un stock inutilisable ;
- si l'inventaire des stocks n'est pas vérifié, on risque de commander des mauvaises quantités au mauvais moment ;
- il est impossible de constater qu'un stock manque, est détérioré ou en mauvais état, ou si la durée de conservation est sur le point d'expirer.

P. Fellows

ILLUSTRATION 10.3 Stock de produits semi-finis dans un entrepôt bien entretenu

C'est pourquoi il est important de procéder à des inventaires réguliers et de tenir un registre des stocks pour savoir quand repasser commande, ce qu'il faut commander et combien acheter (voir également chapitre 8, Tenue de comptes et archivage).

GESTION DE L'ASSURANCE QUALITÉ

Les consommateurs se préoccupent de plus en plus des aliments qu'ils achètent et qu'ils consomment. Ils veulent être sûrs que les aliments présentent de bonnes qualités nutritionnelles et sont produits d'une façon hygiénique. Leurs raisons d'acheter un produit sont souvent fondées sur le prix et la qualité. Une description des différentes significations de la notion de qualité est fournie au chapitre 9.

Il est indispensable de normaliser la qualité des produits et de veiller à ce qu'ils soient propres à la consommation. En collaboration avec son personnel, le chef d'entreprise doit passer en revue toutes les étapes du procédé, identifier les facteurs qui peuvent affecter soit la qualité des produits, soit leur salubrité, puis prendre des mesures pour surveiller et contrôler ces risques. Ces tâches correspondent à la mise en place d'un système d'assurance qualité.

L'assurance qualité (AQ) ou la gestion de la qualité totale est une composante importante de la planification de la production. Dans la plupart des pays ACP, il existe une législation fixant des obligations en matière de salubrité et d'hygiène de la production (voir chapitre 6), et des sanctions sévères sont prévues pour les entreprises contrevenant à la législation sur l'hygiène et la sécurité sanitaire. C'est pourquoi on recourt à l'AQ pour prévoir et contrôler la qualité d'un produit avant, pendant et après la transformation.

L'AQ permet d'anticiper les problèmes de qualité avant que des dépenses ne soient engagées dans la transformation, tandis que les anciennes méthodes de contrôle qualité ne pouvaient identifier les problèmes qu'une fois les produits fabriqués. La correction des problèmes identifiés coûtait alors plus cher (ou l'aliment était jeté, ce qui entraînait une perte encore plus importante).

Les systèmes d'AQ sont utilisés pour garantir la qualité et la sécurité des produits. Pour le contrôle de la sécurité, on applique une composante de l'AQ appelée « système de points de contrôle critiques pour l'analyse des risques » (HACCP en anglais), qui comprend les étapes suivantes :

- identification des risques potentiels et évaluation du niveau de risque ;
- conception et mise en œuvre de procédures pour la surveillance et le contrôle des risques ;
- formation de tous les employés à ces procédures ;
- élaboration de procédures appropriées pour l'établissement des rapports.

Les petits entrepreneurs pensent souvent que le développement de systèmes d'AQ n'est pas indispensable, ou alors que c'est impossible parce que trop difficile ou trop cher pour eux. Pourtant, dans de nombreux pays ACP, cela est exigé par l'office national de normalisation ou par le ministère de la Santé. Cependant, pour mettre en place un système, la plupart des petits entrepreneurs ont besoin de l'aide de conseillers professionnels, notamment du personnel de l'office de normalisation ou d'universitaires disposant d'une expérience du produit et du procédé de fabrication. Cela vaut particulièrement lorsque l'entrepreneur établit ce type de système pour la première fois. Ce genre d'assistance est également un service vital qui peut être fourni par des associations de transformateurs.

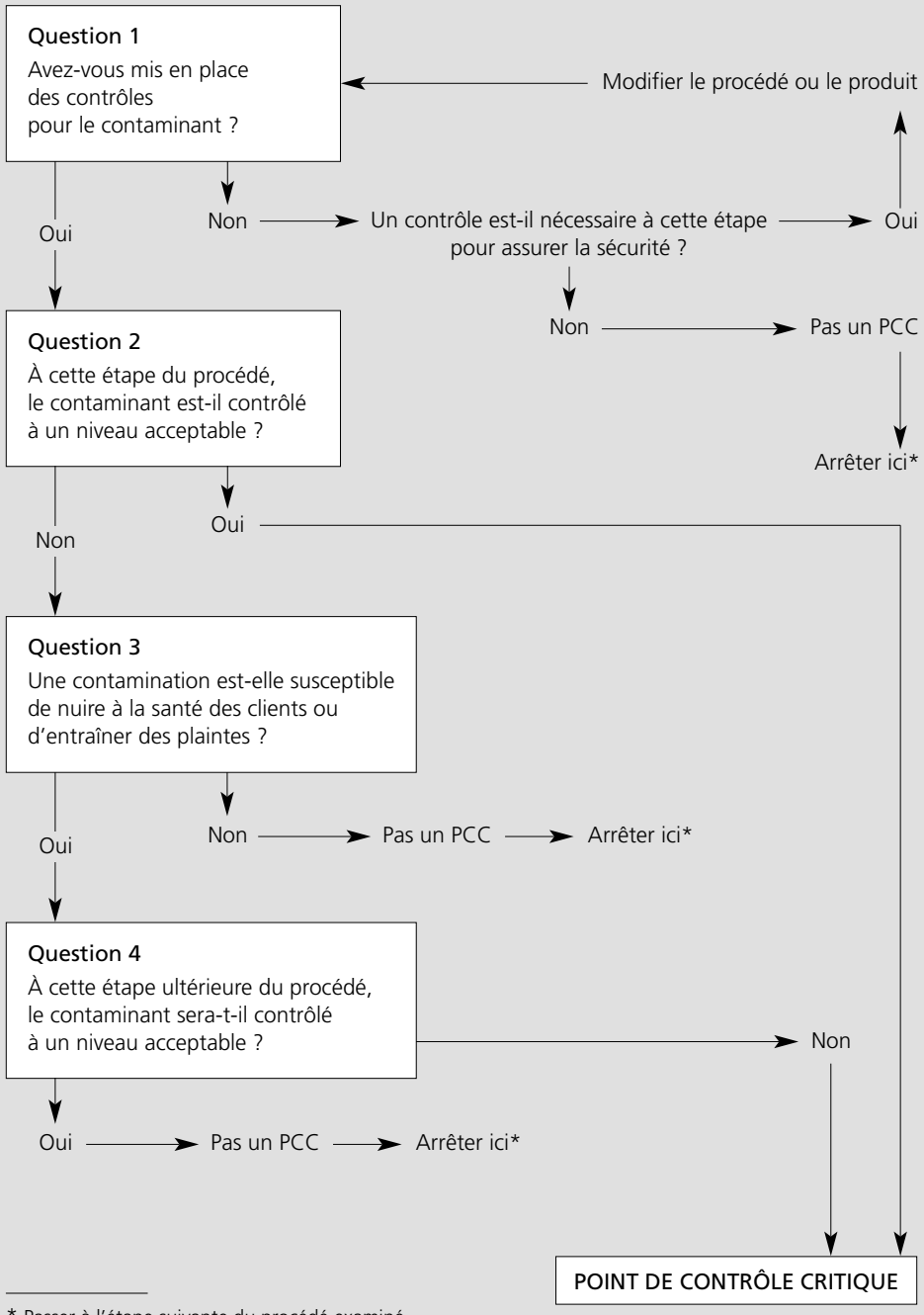
Au cours du développement d'un système d'AQ, l'accent doit être mis sur :

- les sources de contamination ;
- les effets de la contamination sur le procédé de fabrication ;
- la probabilité de la présence de micro-organismes qui pourraient survivre au procédé de transformation et se développer dans le produit.

Après l'identification des risques, les effets des conditions de transformation sur les micro-organismes sont évalués. Des exemples de facteurs qui doivent être examinés dans un procédé sont la formule des ingrédients, les types de micro-organismes susceptibles de contaminer les matières premières, le pH ou le taux d'humidité du produit et les éventuels conservateurs utilisés.

Des procédures de suivi et de contrôle peuvent ensuite être développées pour prévenir la contamination. Les parties d'un procédé ayant un effet sur la sécurité des produits et les contrôles à ces étapes sont appelés points de contrôle critiques, ou PCC.

ILLUSTRATION 10.4 Arbre de décision Point de Contrôle Critique (PCC)



* Passer à l'étape suivante du procédé examiné.

Source : Dillon et Griffith, 1995

Il est nécessaire de fixer une valeur cible pour chaque point de contrôle, ainsi que des limites (ou marges de tolérance) que le transformateur pourra tolérer. Il s'agit de l'ampleur de la variation maximale tolérée d'un point de contrôle par rapport à sa valeur cible. Un arbre des décisions (voir illustration 10.4 ci-contre) est utile pour décider ce qu'est un PCC dans un procédé, et des exemples de PCC sont fournis dans le cas de la préparation d'un coulis (voir illustration 10.6 page 206). Notez que, dans l'exemple, le poids cible a été fixé au-dessus du poids indiqué sur l'étiquette (300 g), si bien que, même à la limite de tolérance inférieure, le produit reste conforme aux exigences légales (voir également chapitre 6).

Dans un programme d'AQ, il est indispensable de vérifier que les valeurs cibles sont atteintes. Cela ne coûte pas forcément beaucoup en équipements (dans l'exemple de l'illustration 10.5, les équipements requis sont des échelles, un thermomètre, du papier pH ou un pH-mètre et une montre/horloge), mais le transformateur doit soigneusement examiner le procédé et former ses employés pour s'assurer qu'ils contrôlent correctement la production.

L'entrepreneur doit également décider quatre choses :

- Qui est responsable du contrôle des valeurs cibles des PCC ?
- Qui vérifie que ces contrôles sont correctement effectués ?
- Comment les résultats des contrôles sont-ils consignés ?
- Que faire si les valeurs enregistrées aux PCC sont en dehors des marges de tolérance ?

Les employés doivent recevoir la formation nécessaire pour procéder aux contrôles d'AQ au cours de leurs activités de production, ainsi que pour décider ce qu'il convient de faire lorsqu'une valeur cible n'est pas atteinte (par exemple, ils doivent savoir qu'il faut prévenir le chef d'entreprise ou mettre les aliments de côté en attendant qu'une décision soit prise sur ce qu'on doit en faire). Il est également important que les résultats soient archivés. Ainsi, le transformateur peut être sûr de la qualité de son produit lorsqu'il est vendu (au cas où un client se plaindrait). Il peut également opérer un suivi des procédés pour s'assurer que la qualité ne se détériore pas graduellement.

Voici quelques exemples de procédures HACCP :

- nettoyage régulier des bâtiments et des équipements pour prévenir la contamination ;
- procédures de nettoyage après utilisa-

ILLUSTRATION 10.5 Des procédés de transformation propres protègent les employés et l'environnement local

ILLUSTRATION 10.6 Tableau des risques encourus dans la production d'un coulis

Étapes du procédé de transformation	Risques	Niveau de risque et mesures pour y remédier	Cibles Point contrôle critique
Récolte	Fruits moisis, contamination par le sol, les feuilles, etc.	*Risque élevé* : la contamination par les moisissures peut affecter le goût et la durée de conservation du produit. *Risque modéré* : des parasites et des insectes pourraient contaminer le produit s'ils ne sont pas retirés pendant l'inspection.	Aucun fruit moisi, pas de contamination par des insectes.
Lavage/tri	Les pépins et la peau ne sont pas retirés.	*Risque faible* : défaut esthétique du fruit, autres agents contaminants qui seront retirés à une étape ultérieure du procédé.	Pas de peau ni de pépins dans le produit.
Pulpe			
Mélange	Contamination des épices avec de la poussière, des moisissures, des bactéries ou des corps étrangers. pH du mélange correct.	*Risque élevé* : la durée de conservation dépenddu mélange exact d'acide, de sel et de sucre. Le poids des ingrédients doit être vérifié. *Risque modéré* : Contamination des épices. Retirer les éléments moisis et d'autres contaminants au cours de l'inspection et du lavage. *Risque élevé* : pH incorrect. La conservation du produit dépend en partie de l'acidité. Contrôler le pH.	Poids d'ingrédients corrects +/- 5 %, pH correct +/- 0,2 unités, absence d'épices moisies ou contaminées.
Cuisson	Température insuffisante.	*Risque élevé* : une certaine température est nécessaire pour détruire les enzymes et les micro-organismes contaminants et produire la consistance requise pour le produit. Contrôler le temps et la température de cuisson.	Cuisson à 100°C pendant 20 minutes +/- 5 minutes.
Mise en bocaux/ fermeture hermétique	Défaut du verre. Fermeture défectueuse.	*Risque élevé* : des défauts du verre peuvent blesser les consommateurs. Contrôler par une inspection à 100 % des bocaux. *Risque élevé* : une fermeture non hermétique peut entraîner une recontamination. Vérifier que les couvercles sont hermétiquement fermés.	Pas de défaut dans le verre. Fermeture hermétique. Poids par bocal 305 g +/- 5 g (poids net sur sur l'étiquette : 300 g).
Pasteurisation		*Risque élevé* : une pasteurisation incorrecte entraîne une détérioration pendant le stockage.	Pasteurisation à 88°C +/- 2°C pendant 20 minutes +/- 5 mn.
Réfrigération			Pas de cible PCC.
Étiquetage/ entreposage			

tion pour l'élimination des déchets des ateliers de transformation et la réduction de la présence d'insectes ;

- maintenance planifiée des équipements pour prévenir la chute de pièces de machines dans les aliments ;
- formation des employés aux mesures d'hygiène.

L'objectif de la méthode HACCP est donc d'anticiper et de contrôler les risques auxquels les aliments sont exposés pour prévenir toute exposition des consommateurs. Une liste des procédures AQ à appliquer chaque jour/semaine/mois figure au tableau 10.3.

TABLEAU 10.3 Liste des procédures d'assurance qualité

Chaque jour	• Contrôle de matières premières • Contrôle des conditions de transformation • Contrôle des emballages, des poids par emballage et de la qualité de la fermeture des emballages • Nettoyage des équipements et de l'atelier de production • Nettoyage des toilettes et des sanitaires
Chaque semaine	• Contrôle des équipements pour éviter que des pièces usées ou mal fixées tombent et contaminent les produits • Nettoyage des locaux d'entreposage et d'autres zones ne servant pas à la production • Contrôle et nettoyage des conduites d'évacuation • Envoi des vêtements de protection à la blanchisserie (peut-être plus fréquemment dans certains types d'activités) • Contrôle des signes de dommages ou de vol
Chaque mois	• Nettoyage des fenêtres et des vitrines • Contrôle des machines pour repérer les besoins de maintenance • Contrôle complet des stocks d'ingrédients et des emballages • Contrôle des équipements de test pour vérifier leur exactitude
Chaque année	• Révision des procédures d'AQ, de la formation du personnel et des systèmes d'archivage pour garantir qu'ils demeurent adaptés aux besoins de l'entreprise

Les règles d'hygiène, d'assainissement et de sécurité que les employés doivent appliquer pour garantir une transformation sans risque sont résumées dans le tableau 10.4 (voir page suivante). L'entrepreneur doit également déterminer très précisément les personnes responsables de la mise en œuvre du programme d'AQ et obtenir l'engagement de tous les employés de l'entreprise (il n'est pas bon d'imposer un système d'AQ aux employés : ils doivent comprendre la nécessité de ce programme et s'engager à le soutenir activement pour garantir la qualité et la salubrité du produit).

TABLEAU 10.4 Liste de contrôle destinée au personnel de production, pour garantir la sécurité des produits, le respect des règles élémentaires d'hygiène, d'assainissement et de sécurité

Un atelier de transformation doit comprendre les installations suivantes :

- un vestiaire et une zone pour ranger les vêtements et les chaussures qui ne sont pas portés pendant le travail ;
- un cabinet de toilette séparé, dans un endroit facilement accessible pour le personnel, avec du savon, de l'eau claire, une brosse à ongles et des serviettes propres ;
- des toilettes, qui doivent être séparées de l'atelier de transformation par deux portes ou être situées dans un bâtiment voisin ;
- une trousse de premiers secours, rangée dans un endroit accessible ;
- des vêtements de protection envoyés régulièrement au blanchissage, ainsi que, si nécessaire, des gants et des chaussures ;
- un endroit de rangement fermé pour les produits d'entretiens, à distance de l'atelier de transformation.

La façon de travailler – ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire

CE QU'IL FAUT FAIRE

- Nettoyer chaque jour toutes les zones, y compris les toilettes, les installations de lavage et les locaux d'entreposage.
- Utiliser des produits adaptés pour nettoyer les équipements, en s'assurant qu'ils ne laissent pas de résidus, et rincer les équipements à l'eau claire.
- Nettoyer les équipements en cours de travail.
- Nettoyer immédiatement tout produit renversé.
- Maintenir propre la zone entourant l'atelier de transformation, tailler l'herbe.
- Veiller à ces que les chiffons servant pour le nettoyage soient lavés et bouillis chaque jour.
- Collecter les déchets dans des sacs ou des containers spéciaux, qui ne sont utilisés pour rien d'autre, et les déposer pour qu'ils soient ramassés et brûlés loin du site de transformation.
- Porter des vêtements de protection qui ne soient pas trop longs, et ne présentent pas de pans susceptibles d'être happés par les machines. Faire en sorte qu'ils restent propres.
- Porter un bonnet qui couvre complètement les cheveux.
- Se laver soigneusement les mains et les avant-bras :
  - à son arrivée dans l'atelier de transformation ;
  - après être allé aux toilettes ;
  - entre la manipulation de matières premières et d'aliments cuits ;
  - après avoir mangé, fumé, toussé, s'être mouché ou s'être coiffé ;
  - après avoir manipulé des aliments détériorés, des déchets ou des produits d'entretien.
- Se sécher les mains avec une serviette propre avant de manipuler de nouveau les aliments.
- Se doucher au moins une fois par jour.
- Couvrir toute coupure, brûlure, plaie ou écorchure avec un pansement propre et étanche.
- Garder les ongles courts.
- Maintenir le plus possible les aliments couverts.
- Ne déposer aucun aliment, instrument ou appareil sur le sol.
- Conserver les ingrédients dans des conteneurs hermétiques.
- Signaler au gérant toute trace d'insectes, de rongeurs ou d'oiseaux.

CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE

- Ne pas mettre les torchons et chiffons à sécher sur les appareils, les piles de produits ou les poignées de fenêtre.
- Ne pas laisser s'accumuler les déchets, les éliminer à mesure qu'ils sont produits.
- Ne pas attendre la fin de la journée pour nettoyer les appareils sales.
- Ne laisser aucun animal pénétrer sur le site, et tout particulièrement dans la zone de transformation ou dans les entrepôts.
- Ne pas autoriser des visiteurs à entrer dans l'atelier de transformation sans vêtements de protection et ne pas les laisser sans surveillance.
- Ne porter aucune montre ou bijou : ils sont des sources de contamination et peuvent tomber dans une machine.
- Ne pas fumer ni manger dans une pièce où des aliments sont à l'air libre car les bactéries peuvent être transmises de la bouche aux aliments.
- Ne pas cracher, dans aucune partie de l'atelier ou des entrepôts.
- Ne pas se coiffer dans l'étalier ou les entrepôts.
- Ne pas utiliser pour la préparation des aliments le lavabo prévu pour se laver les mains.
- Ne pas porter de parfum ni de vernis à ongles, car ils peuvent contaminer les produits.
- Ne pas se lécher les doigts (par exemple pour saisir une feuille de papier d'emballage).
- Ne pas manipuler d'aliments lorsqu'on a des plaies, des ampoules, des abcès, un rhume, un mal de gorge ou des maux d'estomac. Signaler tout problème de ce type au gérant pour qu'il attribue une autre tâche.
- Ne pas tousser ou éternuer au-dessus des aliments.
- Ne pas utiliser des instruments non adaptés, cassés ou sales.

Sécurité au travail

CE QU'IL FAUT FAIRE

- Toujours tenir les couteaux la pointe vers le bas, ne pas tenter d'attraper un couteau qui tombe.
- Couper les fruits et les légumes sur une planche, et pas dans l'autre main.
- Porter des chaussures qui protègent les pieds des chutes d'objets lourds ou chauds.
- Si de l'huile bouillante prend feu, la couvrir avec un linge humide, ne jamais verser de l'eau sur les flammes.

CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE

- Ne pas laisser des ustensiles métalliques dans des liquides bouillants.
- Ne pas laisser les poignées des casseroles au-dessus de la source de chaleur.
- Ne pas utiliser un linge humide pour saisir les casseroles chaudes

D'après : Sprenger, 1996

Assurance qualité des procédés

Pour garantir une qualité constante des produits, la transformation doit être effectuée dans des conditions contrôlées et suivre un enchaînement spécifique des tâches. Le contrôle des procédés est requis pour toutes les matières, tous les procédés de production et tous les équipements utilisés dans la fabrication d'un produit. L'AQ implique la vérification de tous les points de contrôle critiques tels que :

- les facteurs (par exemple temps, température, etc.) qui affectent la qualité du produit ;
- la précision et la variabilité des instruments utilisés pour mesurer le produit ;
- les compétences et les connaissances des employés pour le respect des normes de qualité ;
- les données sur le personnel, les procédés et les équipements.

L'assurance qualité implique que les opérations de transformation soient documentées, et que des normes soient établies pour garantir la mise en œuvre des contrôles.

Assurance qualité du conditionnement, du stockage et de la distribution

Les détails des fonctions marketing du conditionnement et des emballages sont décrits au chapitre 9.

Le conditionnement est également important pour les raisons suivantes :

- il protège le produit des dommages physiques et mécaniques, ainsi que des détériorations qui peuvent le rendre dangereux pour la santé des consommateurs (par exemple piqûres, écrasement, chocs, air, chaleur, lumière, micro-organismes, etc.) ;
- il facilite la manipulation des produits pendant le stockage, la distribution et la vente au détail.

L'étiquetage fournit l'information nécessaire aux consommateurs. Dans la plupart des pays ACP, l'étiquetage est réglementé par la loi (voir chapitre 6). L'AQ des emballages est un élément important dans pratiquement toutes les activités de transformation. Les points de fermeture des conteneurs en plastique, notamment, sont susceptibles de fuir et doivent donc être systématiquement contrôlés.

P. Fellows

ILLUSTRATION 10.7 Un entrepôt mal géré pose des problèmes de contamination, de pertes de stocks et de pertes d'exploitation

Il existe toute une série de contrôle AQ pour les boîtes en métal, et les bouteilles doivent subir une inspection à 100 % (c'est-à-dire que chaque bouteille doit être systématiquement contrôlée pour s'assurer qu'elle ne présente pas d'éclat de verre, de fêlure, etc. ni aucun résidu de produit ou contaminant si elle est réutilisée). Vous trouverez d'autres détails sur l'AQ des emballages dans Fellows et Axtell (1995).

Hygiène et assainissement

Les exigences d'AQ pour les différents types d'aliments varient en fonction de la nature des procédés. Par exemple, les procédés de transformation des produits laitiers et de la viande, ou la production d'aliments prêts à consommer (snacks, produits de boulangerie, etc.) requièrent le niveau le plus élevé d'hygiène et d'assainissement. D'autres, présentant des risques moins élevés (par exemple la fabrication de farine) présentent des exigences moins élevées, qu'un bon entretien des locaux suffit à satisfaire. Cela signifie que le lieu de travail doit être maintenu en ordre, propre et bien tenu, pour garantir la sécurité et l'hygiène.

Les principes de base d'un bon entretien des locaux se résument ainsi :

- trier – se débarrasser de tous les objets inutiles ;
- systématiser – tenir en bon ordre tous les objets nécessaires à la production ;
- nettoyer – tenir l'atelier propre ;
- normaliser – normaliser les processus de tri, de rangement et de nettoyage ;
- autodiscipline – prendre de bonnes habitudes et faire les choses sans attendre qu'on nous le demande.

Tout le monde, de la direction aux vendeurs, doit comprendre et appliquer ces principes.

GESTION DU PERSONNEL

Le personnel est la ressource la plus importante d'une entreprise. Toutes les autres ressources remplissent une fonction spécifique, d'une façon spécifique, à un niveau prédéterminé, mais les personnes, elles, sont flexibles. Les employés sont la seule ressource présentant un potentiel illimité dès lors qu'ils sont correctement encadrés et motivés.

Lorsqu'ils sont bien encadrés et bien formés, les employés peuvent mieux communiquer et se coordonner, être indépendants dans leurs performances, la productivité est améliorée et les pertes dues aux erreurs humaines diminuent.

La planification de la main-d'œuvre (ou, en vocabulaire de gestion, des ressources humaines) détermine les besoins présents et futurs en main-d'œuvre de l'entreprise.

Souvent, les petits transformateurs alimentaires recrutent des amis, des relations ou des voisins pour travailler dans leur entreprise, car ils ont confiance en eux. Or, cela n'est pas toujours l'idéal pour obtenir les meilleures compétences et la meilleure motivation parmi le

personnel. De même, de nombreux propriétaires de petites entreprises refusent de former leurs employés parce qu'ils pensent que ces derniers vont leur demander des augmentations de salaire ou vont partir travailler chez un concurrent pour obtenir un meilleur poste. Ces deux attitudes sont imprudentes et finissent par causer la défaillance de l'entreprise.

Si l'on observe une entreprise qui réussit, quelle que soit sa taille, on s'aperçoit que les employés trouvent leur travail gratifiant et sont désireux de travailler dans l'entreprise car ils ont le sentiment qu'ils y ont un avenir. Une approche plus systématique du recrutement et de la formation des employés induit donc des bénéfices substantiels, même pour la plus petite entreprise.

Les éléments de la planification du personnel sont les suivants :

- *recrutement et sélection :* trouver des candidats aptes à pourvoir les postes de l'entreprise en fonction de leur mérite, d'une façon rentable ;
- *formation et développement :* développement des compétences professionnelles, attitudes et techniques requises parmi le personnel, afin qu'ils soient en mesure de travailler selon les normes requises ;
- *évolution de carrière :* fournir aux employés une possibilité d'évolution et les moyens de développer leur professionnalisme ;
- *motivation :* rendre les employés progressivement autonomes, faire un effort conscient pour les traiter correctement et encourager leur créativité de façon à obtenir d'eux les meilleures performances possibles.

Pour atteindre ces objectifs, le propriétaire ou le gérant doit élaborer une politique d'entreprise et des conditions d'emploi qui soient à même d'attirer et de retenir un personnel compétent. Ce programme d'action pour répondre aux besoins de main-d'œuvre comprend :

- l'élaboration de descriptions et de spécifications de postes ;
- le développement d'un plan de recrutement ;
- l'élaboration de plans de formation et d'évolution des employés ;
- l'attribution de devoirs et de fonctions professionnelles ;
- la budgétisation des coûts de la main-d'œuvre.

Cela aide le propriétaire/gérant à penser dans les moindres détails les tâches à accomplir dans l'entreprise et à les répartir sur le nombre optimal d'employés (en se comptant lui-même). Le propriétaire ou le gérant d'une entreprise peut déterminer le moment d'engager de la main-d'œuvre supplémentaire :

- en analysant les tâches requises dans l'entreprise et en les comparant à la somme de travail des employés présents ;
- en réfléchissant aux tâches spécialisées nécessaires (par exemple marketing, comptabilité / tenue des registres, etc.).

Si les compétences actuelles du personnel ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise, alors il est temps d'examiner si les ressources financières nécessaires au recrutement de personnel supplémentaire sont disponibles.

Recrutement et sélection

« Si vous mettez la mauvaise personne au travail, aucun système ne peut rien pour vous » (Walter Wristan, Ciri Corporation, 1974).

Le recrutement consiste à chercher des employés potentiels, à les inviter à se présenter pour les postes à pourvoir et à les engager. La sélection est la partie de ce processus qui consiste à fixer des normes (ou des spécifications) pour la personne qui occupera le poste à pourvoir et à les intégrer au processus de recrutement. Toutefois, avant de recruter, il est nécessaire :

- d'identifier les postes vacants ou les besoins de personnel supplémentaire ;
- d'élaborer des descriptions pour chaque poste (par exemple chapitre 4, illustration 4.6, voir page 83) ;
- de préparer un énoncé des qualifications, des compétences et des expériences requises pour le poste : c'est ce qu'on appelle une spécification ou un profil de poste (par exemple illustration 10.8) ;
- de décider s'il s'agit d'un poste à temps partiel ou à temps plein ;
- d'évaluer les implications financières.

Le recrutement peut ensuite commencer, selon le déroulement décrit à l'illustration 10.9.

Pour inciter des candidats à se proposer pour le poste, l'offre d'emploi peut être diffusée par les moyens suivants :

- presse ;
- agences pour l'emploi ;
- radio ;
- syndicats / autorités ;
- avis publics ;
- associations professionnelles ;
- bouche à oreille ;
- recommandation ;
- autres employés.

ILLUSTRATION 10.8 Profil de poste

Poste : assistant comptable

Profil exigé :

1. Éducation niveau secondaire
2. Connaissance de base en mathématiques
3. Français courant
4. Capacité éprouvée à rédiger des rapports financiers
5. Trois ans d'expérience dans un environnement commercial
6. Excellentes compétences de communication

Qualités souhaitées :

1. Compétences de base en informatique
2. Expérience avec le tableur Excel et le traitement de texte Word
3. Membre d'un organisme professionnel reconnu

ILLUSTRATION 10.9
Le processus de recrutement

La présélection consiste à examiner les candidatures, à retenir les personnes qui répondent le mieux aux critères fixés dans la spécification du poste et à les inviter à un entretien. Les critères d'évaluation comprennent généralement :

- les qualifications professionnelles ou éducatives ;
- l'expérience pratique ;
- l'évolution professionnelle au cours des années passées ;
- les réalisations personnelles.

Bien que cela ne soit pas courant dans les pays ACP, nous recommandons également aux entreprises d'établir une politique de non-discrimination : les candidats doivent avoir les mêmes chances quels que soient leur sexe, leur religion et leur âge.

L'entretien d'embauche est généralement la meilleure façon d'identifier le candidat qui correspond le mieux au poste. Lors de cette rencontre, on peut faire passer des tests écrits, si le poste le requiert, sinon, on procède à une discussion individuelle ou de groupe avec le candidat. Les entretiens sont utiles pour :

- comparer la personnalité du candidat avec celle des autres ;
- mettre en évidence des aptitudes cachées ;
- évaluer la capacité à prendre des responsabilités et le potentiel d'évolution futur ;
- constater les compétences effectives de communication ;
- s'enquérir des prétentions salariales ;
- détecter des compétences de prise de décision et des compétences techniques ;
- se faire une idée de la capacité de la personne à gérer son stress ;
- donner à la personne l'occasion de mieux comprendre le poste et de poser des questions.

L'entretien doit être conduit de manière professionnelle, afin de mettre à jour une image réaliste des aptitudes personnelles du candidat. La personne qui mène l'entretien doit expliquer au candidat les objectifs de cet entretien, puis d'efforcer de :

- le mettre en confiance ;
- faciliter la discussion en encourageant le dialogue, sans chercher à dominer ;
- poser des questions directes ;
- poser des questions « ouvertes » (dont la réponse est autre que « oui » ou « non ») ;
- approfondir les réponses du candidat ;
- observer les postures et les gestes du candidat pour voir s'ils coïncident avec ses paroles ;
- conduire l'entretien sur un pied d'égalité, et non comme un supérieur ;
- éviter les questions qui touchent à la vie privée ou qui n'ont aucun rapport avec les aptitudes du candidat pour le poste.

Si le processus fonctionne bien, le candidat sélectionné doit être celui qui se rapproche le plus de la description de poste.

Après la sélection, une lettre d'embauche et un contrat de travail (voir chapitre 4) doivent être envoyés, pour communiquer les informations suivantes :

- intitulé et description du poste ;
- salaire et autres avantages ;
- date de début du travail ;
- indication de la personne de contact dans l'entreprise ;
- informations concernant l'examen médical obligatoire (dans la plupart des pays ACP, il est exigé par la loi pour toute personne travaillant dans le secteur alimentaire, voir chapitre 6).

L'accueil (présentation au nouvel employé de ses responsabilités et de son environnement de travail) peut s'effectuer de façon officielle, avec une formation d'accueil, ou de façon moins formelle. La plupart des employés doivent bénéficier au minimum des mesures d'accueil suivantes :

- entretien avec le supérieur immédiat ou avec le propriétaire de l'entreprise ;
- visite de l'entreprise ;
- remise de documents sur l'entreprise (même des exemples d'étiquettes ou de matériel publicitaire) ;
- formation de base.

L'objectif de l'accueil est de permettre au nouvel employé de se familiariser avec son nouvel environnement de travail, de faire connaissance avec les autres employés et de devenir rapidement productif.

Autres avantages :

- un employé qui a bénéficié d'une bonne introduction dans l'entreprise fait moins d'erreurs et perd moins de temps avant d'être efficace dans son travail ;
- l'accueil est la première étape pour se rendre compte du potentiel de l'employé et identifier ses besoins de formation.

Formation et évolution du personnel

Il existe différents types de formation, mais elles doivent toutes concourir, de façon systématique, à améliorer les compétences, les connaissances et les attitudes utiles pour le travail.

La formation peut être en cours d'emploi ou « sur le tas », c'est-à-dire que le nouvel employé se met immédiatement au travail sous la surveillance d'employés plus expérimentés. L'employé peut également être formé à différentes tâches pour acquérir l'expérience de l'ensemble de l'activité. Cette solution présente l'avantage d'accroître la flexibilité du personnel et de mieux gérer l'absentéisme, les vacances, etc.

Une formation spécialisée « hors emploi » dote l'employé de compétences et de connaissances supplémentaires pour remplir ses fonctions. Elle peut être dispensée par l'entreprise elle-même ou par des organismes de formation. Dans de nombreux pays ACP, des subventions et des aides substantielles sont disponibles pour la formation et l'évolution du personnel. Les institutions figurant en annexe 3 peuvent fournir une aide dans ce domaine.

Les propriétaires de petites entreprises oublient souvent que presque tous les employés ont besoin d'une formation continue pour développer pleinement leur potentiel et contribuer aux objectifs de l'entreprise. Toute entreprise a besoin de formation et de développement afin d'accroître l'efficacité du personnel et de rester en phase avec les innovations technologiques et les nouvelles méthodes de travail. La formation peut également préparer les employés à assumer de plus grandes responsabilités (promotion) ou à modifier leurs responsabilités.

Comme dans d'autres aspects de la gestion de l'entreprise, le propriétaire ou le gérant doit voir loin pour savoir où va son entreprise et ce dont elle a besoin pour y arriver. L'évolution du personnel est l'un des aspects de cette prévoyance, et l'entreprise doit investir dans ses employés pour réaliser des objectifs qui profitent à tous. Dans un environnement en constante évolution, l'évolution du personnel doit être un processus continu. Vous trouverez de plus amples détails dans les références citées à l'annexe 2. Les dirigeants doivent également tenir compte des croyances et coutumes locales, souvent fortement ancrées, et aménager les horaires de travail en conséquence.

Évolution de carrière

Le rôle d'un entrepreneur est d'améliorer la productivité en investissant dans le personnel, qui constitue la plus précieuse ressource de l'entreprise. En développant le personnel, l'entrepreneur améliore l'efficience de l'exploitation de toutes les autres ressources.

L'investissement dans les ressources humaines doit être bien planifié et en rapport avec les besoins de l'entreprise. Notons également que la formation et l'évolution du personnel peuvent coûter très cher. C'est pourquoi il est recommandé de faire une utilisation optimale des donations et des subventions du gouvernement et des bailleurs de fonds internationaux.

Santé et sécurité

L'entrepreneur a la responsabilité de fournir un environnement de travail sain et sûr. La santé au travail concerne la protection des travailleurs contre les risques sanitaires découlant de leur travail ainsi que les maladies professionnelles. Ces risques peuvent avoir pour conséquence une baisse des heures de travail ou un travail moins efficace. La sécurité au travail consiste à protéger les employés contre les risques et les accidents pouvant survenir au travail.

De nombreux pays ACP – mais pas tous – ont mis en place une législation sur la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que sur la sécurité des équipements. Souvent, ces lois ne sont pas appliquées, mais en principe, le non-respect de la législation peut entraîner des poursuites judiciaires, qui peuvent aboutir à la fermeture de l'entreprise. Cependant, même en l'absence de législation, les conséquences des accidents et des maladies résultant de mauvaises conditions de travail sont bien plus graves que toutes les difficultés rencontrées pour assurer la sécurité.

Le propriétaire d'une entreprise doit clairement s'engager à prendre toutes les dispositions prescrites par la législation pour assurer la santé et la sécurité des employés ainsi que des visiteurs. Même si la transformation alimentaire est par nature même plus sûre que d'autres activités, elle comprend des risques dans les procédés impliquant la cuisson, en particulier lorsque de grands récipients de préparations doivent être manipulés à températures d'ébullition. C'est pourquoi le dirigeant doit fournir des tabliers et des gants antichaleur, et former son personnel à manipuler ce type de préparation en toute sécurité (voir tableau 10.4, page 208).

Les appareils électriques doivent toujours être équipés de dispositifs de protection, et le personnel doit être formé aux procédures d'utilisation, en particulier lorsqu'ils nettoient les appareils. Le dirigeant doit interdire aux employés de porter des vêtements ou des bijoux susceptibles d'être entraînés dans les appareils mobiles.

La poussière, la chaleur et la vapeur produisent un environnement de travail malsain. Le chef d'entreprise doit veiller à leur évacuation et mettre en place un système de ventilation pour maintenir un lieu de travail salubre.

Voici d'autres mesures essentielles en matière de santé et de sécurité au travail :

- installations sanitaires et de lavage adéquates ;
- protection contre les produits chimiques (par exemple liquides de nettoyage), les émanations et les fumées potentiellement dangereux ;
- examens médicaux réguliers des employés ;
- installations d'extincteurs.

Des mesures de sécurité efficaces peuvent également avoir des avantages en termes de relations publiques. Les anecdotes colportées par des employés concernant des conditions de sécurité ou de propreté médiocres se répandent rapidement parmi les clients. De même, une usine de transformation alimentaire qui génère des émissions nocives a une mauvaise image auprès du public.

Il relève de la responsabilité du chef d'entreprise d'acheter des équipements exempts de défauts et de vérifier que les dispositifs de sécurité (par exemple interrupteurs automatiques) remplissent leurs fonctions de protection contre les parties mobiles dangereuses. Il importe d'avoir un programme de maintenance régulier pour les cuves de cuisson, les mécanismes d'élévation et tout autre équipement pouvant s'avérer dangereux en cas de défaillance. Enfin, le personnel doit avoir reçu la formation adéquate pour procéder aux tâches potentiellement risquées.

Coût des accidents

Des mesures efficaces de prévention contre les accidents sont indispensables au vu des coûts élevés qu'entraînent les accidents. Il peut s'agir de dommages aux équipements, de frais médicaux, de frais juridiques, de hausse des primes d'assurance, de pertes de productivité en raison d'une baisse de moral des employés et de la perte de personnel qualifié en cas d'invalidité permanente résultant de dommages corporels. C'est pourquoi il est impératif de prévenir les accidents.

De mauvaises conditions de sécurité au travail peuvent résulter de divers facteurs.

Facteurs techniques ou manque de formation :

- machines défectueuses ;
- carence de la maintenance ou réparations mal réalisées ;
- manque de connaissances des propriétés des produits chimiques ou des procédures de sécurité pour la manipulation et le stockage ;
- mauvais aménagement des lieux de travail (par exemple éclairage insuffisant, mauvaise ventilation, moyens d'accès peu sûrs, sols ou escaliers glissants) ;
- manque de qualification du personnel de production ;
- bruit et vibrations des machines ;
- température et humidité élevées dans les ateliers de transformation.

Actions imprudentes :

- interférence avec les dispositifs de sécurité tels que les protections et les interrupteurs de sécurité ;
- doublement du temps de travail ou travail supplémentaire à la pièce sans période de repos ;
- utilisation non autorisée de machines, d'installations, de véhicules ;
- mauvaise utilisation des vêtements ou des équipements de protection ;
- consommation d'alcool ou de drogues au travail ;
- manque de discipline ou rejet de l'autorité ;
- manque de communication.

Il est dans l'intérêt de tous d'être attentif à ces facteurs, pour veiller à ce qu'ils ne puissent pas causer d'accident.

AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

La survie d'une entreprise, même la plus petite, dépend de sa capacité à être concurrentielle. Pour cela, il faut par exemple :

- réduire les coûts de production ;
- améliorer la productivité du personnel ;
- améliorer la planification de la production ;
- améliorer la qualité ;
- accroître l'efficacité du marketing.

La productivité se définit comme suit : « utilisation efficace des ressources pour générer des produits ou des services présentant un avantage compétitif sur le marché ». Il s'agit du degré auquel l'entreprise utilise ses ressources.

Pour améliorer sa productivité, une entreprise doit être capable de s'adapter à l'évolution des marchés ou des conditions socio-économiques en innovant et en faisant preuve de

créativité, en différenciant ses produits et en étant plus attentive aux souhaits de ses clients, afin d'accroître sa compétitivité.

L'entreprise doit se concentrer sur l'évolution de son personnel, et encourager l'implication et l'engagement de ses employés en faveur de la qualité, de la mise au point des produits et de la satisfaction de la clientèle (voir également le chapitre 9).

Une mauvaise qualité entraîne :

- une insatisfaction des clients, et donc de mauvais chiffres de ventes et une faible rentabilité ;
- un mauvais moral des employés ;
- un gaspillage du temps et des ressources en raison du travail à recommencer ;
- une accumulation des stocks.

La productivité peut être augmentée par les mesures suivantes :

- optimisation de l'efficience (abaissement des charges d'exploitation, réduction des temps d'utilisation inutiles des machines et réduction du gaspillage) ;
- amélioration des procédures d'approvisionnement ;
- optimisation des processus de décision et de la promotion ;
- augmentation de la performance par l'amélioration de la qualité, la réduction des accidents ou des pertes de temps et la réduction maximale des pannes d'équipements ;
- amélioration de la capacité organisationnelle par la promotion d'une meilleure ambiance de travail et d'un esprit d'équipe parmi le personnel.

P. Fellows

ILLUSTRATION 10.10 Les employés utilisant des équipements potentiellement dangereux doivent recevoir une formation

Ce dernier aspect est développé ci-après.

Motivation du personnel

La motivation relève de l'évolution du personnel et vise à encourager les employés à atteindre leur plus haut niveau de performance. Pour cela, on peut utiliser des incitations financières, augmenter le niveau d'autonomie au travail ou gratifier le personnel et renforcer ses capacités en lui offrant de meilleurs outils et de meilleures conditions de travail.

En premier lieu, il faut faire en sorte que les employés comprennent parfaitement les objectifs de l'entreprise et la façon dont ils peuvent contribuer par leur travail au succès de l'entreprise. Pour cela, le chef d'entreprise doit fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs

au travail de ses employés. Il peut s'agir de directives très simples, comme le montre l'exemple de l'illustration 10.11.

ILLUSTRATION 10.11 Directives concernant des normes de qualité de travail

Directives pour un employé de boulangerie

Vous devez être capable de :

- peser les ingrédients avec une précision de +/- 1 g ;
- faire fonctionner le mixeur en toute sécurité ;
- répartir la pâte en pièces de 460 g, à +/- 5 g ;
- préparer 150 pièces de pâte par heure.

La motivation des employés a été théorisée dans les années 1950 par Abraham Maslow. Il classait les besoins humains dans une pyramide, dont les besoins primaires formaient la base. Lorsqu'une catégorie de besoins est satisfaite, elle ne motive plus la personne, et une catégorie de besoins supérieurs émerge. Voici les différentes catégories de besoins selon la théorie de Maslow :

- *besoins physiologiques :* comme le besoin de manger, de boire, de se vêtir et de dormir sous un toit. Tant que ces besoins ne sont pas satisfaits, d'autres ne peuvent émerger ;
- *besoins de sécurité et de sûreté :* besoin de se libérer du risque (notamment de la peur de perdre son emploi, ses biens, de ne plus avoir de quoi se nourrir, se vêtir et se loger) ;
- *besoins d'affiliation et d'acceptation :* la plupart des êtres humains sont sociables et éprouvent le besoin profond d'appartenir à un groupe et d'être acceptés par les autres ;
- *besoin d'estime :* bénéficier à la fois de sa propre estime et de celle des autres ; ce type de besoin induit le pouvoir, le prestige, le statut et la confiance en soi ;
- *besoin de réalisation de soi :* c'est le besoin le plus élevé dans la pyramide ; il correspond au désir de se réaliser et de maximiser son potentiel.

Un chef d'entreprise doit garantir à ses employés la satisfaction d'un maximum de ces besoins, en leur fournissant un salaire payé dans les temps, qui leur permette de satisfaire leurs besoins élémentaires de nourriture, de logement et d'habillement. D'autres avantages peuvent contribuer à entretenir la motivation des employés : allocation de logement, contribution aux frais de transport pour se rendre au travail, fourniture d'uniformes, horaires de travail raisonnables, permission de s'absenter pour se rendre chez un médecin, contribution à l'éducation des enfants, etc.

Gestion du personnel

L'entrepreneur doit veiller à ce que l'ensemble de son personnel comprenne bien la nature de l'activité de l'entreprise et contribue activement à son succès. Cet aspect est particulièrement important dans le domaine de l'assurance qualité : l'ensemble du personnel doit avoir intégré les procédures de gestion de la qualité et veiller à leur application systématique.

En général, les gens souhaitent bénéficier des avantages professionnels suivants – et le chef d'entreprise doit s'efforcer de les leur offrir :

- un salaire raisonnable ;

- la sécurité de l'emploi ;
- le sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- le respect de leurs compétences et de leurs connaissances ;
- de bonnes relations avec leurs collègues ;
- la possibilité de progresser dans leur travail ;
- des conditions de travail raisonnables.

Les salaires versés au personnel des petites entreprises sont en général légèrement plus élevés que ceux rémunérant un travail équivalent dans le secteur public, en raison du manque de sécurité de l'emploi par rapport à un poste de fonctionnaire. Même si l'entrepreneur a besoin de réduire ses coûts de production, il est imprudent de payer son personnel en dessous des prix du marché. Les employés de transformation qualifiés et expérimentés constituent un actif pour l'entreprise, et, si leurs salaires sont trop bas, ils chercheront un autre emploi. Les dépenses engagées dans leur formation et le développement de leurs compétences seront alors perdues. Les conditions d'emploi peuvent varier considérablement dans les pays ACP. Très souvent, les gens sont employés de manière informelle, sans contrat de travail officiel, ni même une lettre d'embauche. Pourtant, il est dans l'intérêt de l'entrepreneur de créer un environnement de travail donnant aux employés un sentiment de sécurité de l'emploi : ils s'impliqueront plus activement dans l'entreprise. Un simple contrat de travail peut encourager ce type d'attitude (voir chapitre 4). Il doit énoncer les avantages dont bénéficie l'employé (pauses déjeuner, congés maladies et congés payés) et les conditions auxquelles les absences sont tolérées (par exemple pour un enterrement).

En général, les gens veulent que leurs compétences et leurs connaissances soient reconnues et souhaitent continuer à les développer dans leur travail. Dans les petites entreprises, les employés sont peu nombreux, et le chef d'entreprise peut mieux les connaître que dans une grande entreprise. Il doit en profiter pour s'enquérir des compétences et des aspirations de chacun. C'est même dans son intérêt, car il peut de cette façon mettre plus efficacement à profit les compétences de chacun. En pratique, cela peut consister par exemple à confier certaines responsabilités (comme la tenue des comptes, l'étiquetage des produits, l'inspection des matières premières, etc.) aux employés qui montrent des dispositions particulières pour ce type d'activités.

Le propriétaire ou le gérant est tenu de fournir à ses employés des conditions de travail acceptables. Dans certains pays, il existe une législation dans ce domaine. Au minimum, des installations sanitaires et des toilettes doivent être accessibles. Les plans de travail doivent être suffisamment hauts pour que les employés puissent travailler dans une bonne position, et l'éclairage doit être satisfaisant. L'entrepreneur peut également mettre à disposition des employés une aire de repos, avec de l'eau fraîche et des sièges, pour éviter que les employés ne s'assoient sur des piles d'emballages ou de produits finis pendant leur pause.

Même le travailleur le moins payé doit avoir un sentiment de sécurité, de considération et d'appartenance à l'entreprise. L'entrepreneur doit fournir à ses employés des contrats de travail (voir chapitre 4) et encourager chez eux le sentiment de reconnaissance et de fierté, pour que les employés, à tous les niveaux, s'identifient à l'entreprise.

Voici d'autres moyens de motiver son personnel :

- expliquer aux employés le but de leur travail et leur permettre de voir en quoi leur contribution individuelle influe sur le produit ou le service final ;
- impliquer les employés dans la planification et la mise en œuvre des changements apportés à leur environnement de travail, et les consulter régulièrement ;
- faire respecter la discipline avec justesse mais fermeté ;
- fixer des délais raisonnables pour l'accomplissement des tâches ou des objectifs, et contrôler l'avancée des travaux ;
- s'assurer que les employés disposent des instruments/des ressources nécessaires pour accomplir leur travail ;
- faire comprendre aux employés qu'ils portent la responsabilité de la réalisation d'une tâche particulière et les féliciter lorsque le travail est bien fait ;
- discuter de leurs points faibles et les aider à y remédier ;
- récompenser l'esprit d'initiative et l'intelligence ;
- donner le bon exemple.

Des employés bien motivés exploiteront au mieux leur potentiel dans leur travail individuel et pourront ainsi améliorer la productivité générale de l'entreprise. C'est pourquoi le personnel d'encadrement doit comprendre l'importance de la motivation et son impact sur les performances professionnelles. Les chefs doivent être formés à motiver leurs subordonnés et mettre au point des méthodes pratiques pour éliminer les entraves à la motivation. Certaines organisations locales de développement d'entreprise fournissent ce type de formation.

Sélection de technologies plus productives ou mieux adaptées

Les technologies appropriées sont celles qui sont le mieux adaptées à l'échelle de production et au niveau des compétences dans l'entreprise. Les technologies traditionnelles améliorées, généralement conçues et fabriquées localement, sont à forte composante de main-d'œuvre et relativement peu coûteuses. Cependant, elles ne permettent pas toujours un contrôle satisfaisant des conditions de transformation, sont parfois moins efficaces que des équipements plus sophistiqués et ne produisent pas toujours la qualité exigée par les consommateurs.

Des équipements semi-mécanisés, à composante de main-d'œuvre moins importante, sont produits par des entreprises locales dans la plupart des pays ACP : ils constituent la meilleure option pour les petites entreprises de transformation. Ils sont moins chers que leurs équivalents importés, et les compétences requises pour la maintenance et les réparations sont disponibles sur place. Cependant, il convient de choisir soigneusement le fabricant pour s'assurer que leur construction se conforme à des normes élevées, que leur utilisation ne représente aucun danger et qu'ils intègrent des caractéristiques de conception qui les rendent faciles à nettoyer.

Souvent, les entrepreneurs préfèrent importer des appareils. Ils sont généralement plus chers mais également plus efficaces et mieux conçus que les équivalents locaux (reportez-vous au chapitre 2 pour davantage de détails sur la sélection des équipements).

Voici quelques aspects à prendre en considération lors de la sélection d'une technologie :

- aptitude à améliorer la capacité de production et/ou à réduire les coûts de main-d'œuvre ;
- conformité aux normes internationales de sécurité et d'hygiène ;
- durabilité ;
- capacité à traiter plus d'un produit ;
- capacité à produire des produits de haute qualité ;
- complexité de conception ;
- coûts de fonctionnement (combustible ou électricité, coûts de réparation et de maintenance, coût et disponibilité des pièces détachées).

P. Fellows

ILLUSTRATION 10.12 Amélioration d'un produit : évolution à partir d'un simple sachet en plastique

Amélioration des produits et diversification des activités

L'évolution constante des exigences du marché oblige les entreprises à continuellement améliorer, diversifier ou modifier leurs produits pour mieux répondre aux besoins des consommateurs (voir chapitre 9). Cela implique des activités continues de recherche et développement ainsi qu'un engagement en faveur de l'amélioration de la qualité. Il peut également s'agir de la conception d'un nouvel emballage. Il est donc indispensable de coordonner étroitement les activités de mise au point de produit, de production et de marketing.

Toute entreprise doit se développer, sous peine de disparaître. Cela peut passer par l'augmentation du volume de production d'un même produit, l'offre d'une nouvelle ligne de produits ou de nouveaux services, ou encore le développement de nouveaux marchés (voir chapitre 9). La gestion d'une entreprise en expansion requiert une coordination précise entre les personnes impliquées et le système commercial.

Voici quelques signes témoignant de la croissance d'une entreprise :

- la part de marché est maintenue ou accrue ;
- les ventes ou la production ne subissent pas de fluctuations saisonnières ;
- une nouvelle ligne de produit peut être lancée sans augmenter les coûts de fabrication ;
- les indicateurs financiers sont positifs (hausse des ventes et du chiffre d'affaires, réduction des dettes, etc., voir chapitre 7) ;
- intérêt constant et croissant parmi les investisseurs.

Amélioration de l'efficacité des procédés de transformation

Il s'agit d'augmenter la production d'une unité de transformation sans investissement supplémentaire. Pour mesurer cette amélioration, l'entrepreneur doit calculer ce que coûte la production d'une unité (coûts fixes et variables, voir chapitre 7).

Si davantage d'unités sont produites au même coût ou dans le même temps sans que la qualité en soit affectée, alors on peut dire que la productivité a été augmentée.

La productivité peut également être améliorée en modifiant la conception du produit ou la disposition des installations de production, en changeant de fournisseurs de matières premières ou en modifiant l'organisation du travail.

Des employés correctement formés, compétents et motivés améliorent l'efficience : les ressources humaines sont plus extensibles lorsqu'elles sont correctement encouragées. Contrairement à une machine, conçue pour traiter un volume donné, les ressources humaines ont la capacité de surmonter les goulots d'étranglement et les coups durs. Les dirigeants doivent insister davantage sur les délais et bien encadrer leur main-d'œuvre.

Les dirigeants doivent également s'assurer que les équipements de transformation sont exploités à la capacité pour laquelle ils sont conçus. Les machines doivent fonctionner avec un minimum de temps morts et de ralentissements dus à la maintenance et aux réparations. La capacité des machines est facile à vérifier en se reportant à leurs spécifications.

L'amélioration de l'efficacité d'un procédé de production implique de réduire les pertes de temps, de matières et d'espace, ainsi que les mouvements inutiles d'aliments, de personnel ou d'appareils. Les employés motivés peuvent accroître considérablement l'efficacité en réduisant ce type de pertes.

Le lieu d'installation et la disposition des équipements relèvent d'une décision ponctuelle qui peut affecter l'efficacité de l'unité de production pour le reste de son existence. Le lieu d'implantation doit disposer des infrastructures requises et être situé près du marché ou de la source de matières premières (voir également chapitre 5). La disposition d'une unité de production est un autre facteur affectant l'efficacité. Lorsque l'on décide de l'installation d'équipements permanents, le plus grand soin doit être apporté à leur emplacement : la disposition doit permettre un flux continu des produits en cours de transformation, et prévoir suffisamment d'espace pour éviter l'engorgement et garantir la sécurité des opérations.

P. Fellows

ILLUSTRATION 10.13 Le passage des méthodes manuelles aux machines permet d'accroître le rendement, mais peut également réduire les opportunités d'emploi

La manipulation des matières joue un rôle important dans le procédé de production. Il convient donc de déterminer des mouvements de matières qui améliorent l'efficacité et la sécurité. Une manipulation efficace réduit les retards de production, le gaspillage et les niveaux de stock, et contribue à améliorer la sécurité des pratiques de travail.

L'approvisionnement en matières premières, ingrédients, emballages et étiquettes et en fournitures de bureau sont autant de domaines où un bon chef d'entreprise peut réaliser des économies. Pour cela, il peut recourir aux appels d'offres et à la sélection des meilleurs fournisseurs, ou s'approvisionner auprès de négociants ou de grossistes.

Le chef d'entreprise peut réaliser des économies en normalisant les spécifications de chaque article à acheter, ce qui permet de négocier des prix plus bas, des délais de livraison plus courts et une meilleure qualité. Les procédures d'achat doivent spécifier un certain nombre de conditions sur lesquelles la concurrence pourra jouer entre les fournisseurs (par exemple prix, délais de livraison, lieu de livraison, etc.). La qualité spécifiée et la quantité de biens requise doivent être clairement énoncées pour éviter les erreurs des fournisseurs et les pertes de temps dues aux renvois de marchandises. Le délai de livraison requis doit être spécifié pour permettre au fournisseur de préparer les biens à temps. De bonnes relations entre l'entreprise et ses fournisseurs facilitent la planification de la production.

Pour améliorer sa productivité, une entreprise doit sélectionner soigneusement ses fournisseurs, et développer et entretenir avec eux de bonnes relations de travail. Chacune des parties doit prendre un engagement vis-à-vis de l'autre, sur la base d'un accord écrit qui a force d'obligation à long terme (voir également chapitre 4).

Réduction des déchets

Le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) a inventé le concept de « production propre », qui met l'accent sur une analyse complète des procédés de transformation en vue de minimiser les risques pour l'environnement. Le PNUE en appelle aux efforts de tous les employés des entreprises, qui doivent bénéficier du total assentiment et du soutien des propriétaires.

La notion de procédé propre présente deux aspects liés :

- le contrôle du procédé pour éviter l'accumulation des déchets et assurer une élimination correcte des déchets, pour des raisons d'hygiène et de salubrité alimentaire (voir tableau 10.4 pages 208-209) ;
- la protection de l'environnement local et de l'environnement en général.

Conjointement avec son personnel, le propriétaire/gérant d'une entreprise de transformation alimentaire doit élaborer, en se fondant sur l'approche HACCP, un processus d'enlèvement et d'élimination des déchets qui empêche la pollution de l'environnement local. Il doit surveiller le déroulement des opérations, et s'assurer que tous les employés reçoivent une formation et aient conscience de leurs responsabilités.

L'entrepreneur doit également prévoir un temps suffisant pour le nettoyage et l'élimination des déchets, pendant et après la production.

PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT LOCAL ET DE L'ENVIRONNEMENT EN GÉNÉRAL

Bien que l'industrie de transformation alimentaire soit moins polluante que d'autres types d'activités, des problèmes de pollution localisée peuvent survenir si les déchets alimentaires ne sont pas correctement éliminés. Cela vaut particulièrement pour les activités de transformation des fécules et des produits laitiers, ainsi que pour le secteur de la brasserie, qui produisent des effluents très polluants.

Outre la pollution de l'eau et du sol, d'autres aspects peuvent être dommageables pour l'environnement :

- consommation d'énergie : dans la transformation et dans le transport ;
- consommation d'eau ;
- pollution de l'air ;
- pollution sonore.

Un bon entretien du site profitera au chef d'entreprise en termes de réduction des coûts et de bonnes relations avec le voisinage (moins de bruits, moins d'odeurs, moins de pollution de l'eau et du sol, etc.), sans compter que la réduction des nuisances écologiques a toujours des retombées positives pour l'environnement national et international.

Comment garantir des procédés propres ?

L'addition de petites initiatives peut à long terme entraîner des économies substantielles, en termes de coûts pour l'entreprise comme de ressources naturelles. L'entrepreneur doit toujours être à l'affût de nouvelles idées et de nouveaux moyens pour économiser de l'énergie, de l'eau, etc. et réduire la pollution. Le fait de mettre en avant des méthodes de fabrication écologiques peut également avoir des avantages en termes de marketing et d'image auprès des clients.

Réduction de la consommation d'énergie

Voici quelques idées pour préserver à la fois les ressources financières de l'entreprise et les ressources énergétiques en général :

- éteindre les lumières et les appareils électriques lorsqu'ils ne sont pas utilisés ;
- envisager d'investir dans des techniques à l'énergie solaire pour les appareils qui consomment beaucoup d'électricité (par exemple des réfrigérateurs à énergie solaire) ;
- chaudière à énergie solaire (par exemple pour le préchauffage de l'eau utilisée dans la transformation ou le nettoyage des équipements) ;
- lors de l'installation d'un nouvel équipement (par exemple des fours de boulangerie ou d'autres équipements consommant beaucoup d'énergie), envisager d'investir dans des

technologies permettant une certaine flexibilité et l'utilisation de sources d'énergie alternatives, afin de recourir au combustible le plus écologique possible ;
- s'adresser aux fabricants locaux de briquettes, plutôt que d'utiliser du bois de chauffage ;
- si possible, faire appel à des fournisseurs locaux de matières premières, qui peuvent livrer en vélo ou à charge d'homme, plutôt que d'utiliser un véhicule pour collecter les marchandises. De même, limiter les trajets de livraison chez les grossistes et les détaillants.

Réduction de la consommation d'eau

Voici quelques idées pour préserver à la fois les ressources financières de l'entreprise et les ressources en eau :

- interdire aux employés de laisser les robinets couler, réparer les fuites des robinets et des conduites ;
- utiliser des quantités d'eau minimales pour laver les installations, tout en respectant les normes d'hygiène et d'assainissement ;
- réutiliser ou recycler l'eau autant que possible, tout en respectant les normes d'hygiène et d'assainissement (par exemple, l'eau utilisée pour stériliser les bouteilles peut être réutilisée pour laver les équipements et les sols).

Réduction de la pollution de l'eau, du sol et de l'air, ainsi que de la pollution sonore

Le traitement des eaux usées est très important dans certains types d'activités de transformation (comme la production d'amidon) qui génèrent de grandes quantités de polluants qui pourraient détruire la faune et la flore des cours d'eau et des lacs. Les effluents peuvent être traités au moyen de bacs de décantation, de filtres, etc., qui peuvent être fabriqués sur place à peu de frais (des détails pour leur construction sont fournis dans les références figurant en annexe 2). En général, les procédés de transformation des fruits, des produits laitiers et de la viande produisent plus d'eaux usées que d'autres activités, et ces effluents doivent être correctement éliminés.

Les déchets solides, tels que les peaux de fruits, ne doivent pas être jetés à terre, car ils polluent le sol, l'air (odeurs) et les cours d'eau, et attirent les insectes, les rats et les oiseaux, qui peuvent contaminer les produits si les déchets les attirent à proximité du site de production. Les solutions alternatives consistent à faire du compost (qui peut générer un petit revenu) ou de les utiliser comme aliments pour bétail. Si cela n'est pas possible, les déchets peuvent être enterrés dans des fosses profondes et recouvertes, à bonne distance des puits ou des plans d'eau.

La réutilisation ou le recyclage des déchets, ou leur vente comme produits secondaires, est parfois possible (en particulier dans les activités d'extraction d'huile, où les tourteaux ont une valeur élevée en tant qu'aliments pour bétail). Les noix de coco ou les pulpes de café peuvent être utilisées comme combustible. Parfois, des effluents présentant une haute te-

neur en sucre sont séparés et utilisés comme substrat pour la croissance des levures, mais le coût en capital de ce type d'activité est généralement trop élevé pour les petits entrepreneurs. Toutefois, ces effluents peuvent être vendus à une entreprise spécialisée.

La pollution sonore est rarement un problème dans l'industrie alimentaire, à l'exception des conserveries et des grands moulins. En cas d'utilisation de machines bruyantes, des écrans isolants peuvent être installés afin d'éviter les nuisances sonores pour le voisinage.

Références

DILLON M. et GRIFFITH C., 1995, *How to HACCP, an illustrated guide*, MD Associates, 34a Hainton Avenue, Grimsby, Royaume Uni.

FELLOWS P.J., 1997, *Guidelines for Small Scale Fruit and Vegetable Processors*, Bulletin des services agricoles de la FAO nº 127, Publications de la FAO, Rome, Italie.

FELLOWS P.J., FRANCO E., et RIOS W., 1996, *Starting a Small Food Processing Enterprise*, IT Publications, Londres, Royaume Uni.

SPRENGER R.A., 1996, *The Food Hygiene Handbook, Highfield Publications*, Doncaster, DN5 7LY, Royaume Uni.

Résumé du chapitre

- La gestion est une activité consistant à diriger d'autres personnes pour leur faire accomplir un travail et à tirer le meilleur parti des ressources.
- Une bonne gestion augmente la productivité et la rentabilité.
- La planification de la production est l'un des aspects les plus importants pour l'efficacité d'une entreprise et consiste à passer les commandes au bon moment, à maintenir des niveaux de stocks adéquats, à disposer du nombre adéquat d'employés (avec des tâches clairement définies pour chacun) et à veiller à l'entretien des équipements.
- Il est essentiel d'entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs et les clients.
- L'assurance qualité n'est pas réservée aux grandes entreprises, elle est importante pour toutes les entreprises de transformation alimentaire.
- Un chef d'entreprise doit savoir identifier les points de contrôle critiques dans ses procédés et fixer des valeurs cibles et des marges de tolérance pour chacun d'entre eux.
- Les employés constituent la ressource la plus précieuse de l'entreprise et doivent être rigoureusement sélectionnés, par un système de recrutement normalisé. Ils doivent recevoir une formation adéquate, et être bien encadrés et motivés par le chef d'entreprise.
- La formation dans les domaines de la santé et de la sécurité, de l'hygiène et de l'assainissement est nécessaire pour toute entreprise du secteur alimentaire.
- Dans une entreprise, il est toujours possible d'améliorer les produits et l'efficacité de la production.
- La propreté des procédés et les économies d'énergie et d'eau réduisent les coûts et le gaspillage, tout en améliorant l'environnement.

Liste de contrôle pour l'entrepreneur

> Avez-vous passé des contrats ou des accords avec vos fournisseurs ?

> Appliquez-vous des techniques d'augmentation d'efficacité de la production ?

- ❑ commandes passées au bon moment
- ❑ maintien de stocks adéquats
- ❑ planification du nombre d'employés nécessaires
- ❑ maintenance des équipements

> Connaissez-vous les techniques de l'assurance de la qualité ?

> Disposez-vous des compétences nécessaires pour former, motiver et encadrer correctement votre personnel ?

> Vos employés ont-ils reçu une formation complète dans les domaines de la santé et de la sécurité ainsi que sur les pratiques d'hygiène et d'assainissement ?

> Savez-vous comment améliorer vos produits et accroître l'efficacité de votre production ?

> Savez-vous comment garantir des procédés de transformation propres et comment réduire la consommation d'énergie et d'eau, les coûts et les déchets ?

Notes de lecture

Utilisez cet espace pour noter vos observations personnelles concernant ce chapitre.

En bref : les clés du succès

Après la lecture des dix chapitres de conseils et de suggestions sur la façon d'assurer le succès d'une entreprise, ce paragraphe vous aidera à récapituler ce que vous avez appris dans ce manuel. Voici les principaux points :

> Vous devez comprendre les principes qui sous-tendent votre idée d'activité de transformation alimentaire et les différentes méthodes disponibles pour produire des aliments de haute qualité.

> Menez une étude factuelle (de faisabilité) pour identifier clairement les points clés de votre idée et évaluer les besoins qu'implique sa réalisation. Vous devez tout savoir sur le ou les produits, les techniques de production requises, la taille et la valeur du marché, les exigences des consommateurs et les menaces que représentent vos concurrents potentiels.

> Prenez le temps de rédiger un plan d'affaires, car cela offre une bonne base pour la prise de décisions, en particulier si vous avez l'intention de solliciter un financement auprès d'un investisseur, d'un prêteur, d'un partenaire ou d'une banque.

> Ne faites pas l'erreur d'omettre votre propre contribution dans le plan d'affaires (capitaux propres), qu'il s'agisse d'un terrain, de bâtiments, etc. Déterminez également les gains que vous entendez dégager de cette entreprise.

> Étudiez tous les détails financiers sur le papier : cela vous épargnera bien des désagréments et des pertes d'argent s'il s'avère que votre projet n'est pas viable.

> Renseignez-vous sur les autres aspects légaux de l'activité, tels que la législation sur les aliments, les exigences en matière d'étiquetage, la législation fiscale et l'enregistrement de l'entreprise.

> Veillez à obtenir toutes les autorisations nécessaires pour la construction ou la modification des locaux.

> Déterminez les techniques à appliquer et les tâches de production standards pour faire en sorte que le produit soit toujours le même.

> Optimisez l'efficacité de la production par une bonne disposition de l'atelier de production et une formation adaptée du personnel.

> Vous devez absolument disposer d'un programme complet d'assurance de la qualité.

> Passez des accords avec les fournisseurs et les distributeurs.

> Pour une planification financière et une gestion efficaces, pratiquez une tenue de comptes et un archivage systématiques et réguliers, afin de suivre, évaluer et contrôler les

performances de l'entreprise. Cela vous permet d'effectuer un suivi de la production, des ventes, de l'assurance qualité, etc., et de prendre en temps voulu des décisions concernant les activités futures de l'entreprise.

> En vous fondant sur votre connaissance du marché, déterminez le marketing-mix et le positionnement de vos produits sur le marché, et définissez une stratégie marketing.

> Veillez à ne pas sous-estimer l'importance de l'étude de marché, des stratégies marketing, du niveau de prix, des méthodes de distribution, de l'attractivité des emballages et des symboles de la marque pour capter une part de marché.

> Gérez l'entreprise avec efficacité en gardant le contrôle sur les achats, la production, le marketing, les finances et le personnel.

> Veillez à la santé et à la sécurité de vos employés et préservez l'environnement local.

> D'une manière générale, gardez toujours à l'esprit que le client est roi. Toutes les activités de votre entreprise doivent être conçues pour répondre aux besoins des clients.

Ce sont là les étapes incontournables pour la planification et la mise en place d'une entreprise de transformation alimentaire viable – à vous maintenant de relever le défi. Pour vous faciliter la tâche et être sûr de ne rien oublier, établissez un plan d'affaires (business plan). Il vous servira de guide de travail pour le développement de votre entreprise au fil des années. Ne l'oubliez pas dans un placard, mais gardez-le toujours à portée de main et consultez-le régulièrement.

Vous trouverez à l'annexe 1 les détails concernant l'élaboration d'un plan d'affaires, et les références figurant à l'annexe 2 vous fourniront des informations supplémentaires.

annexe 1

Plan d'affaires

QU'EST-CE QU'UN PLAN D'AFFAIRES ?

Un plan d'affaires (business plan) est le guide qui vous mènera au succès. Il s'agit d'une étude écrite de faisabilité, qui, grâce à une planification rigoureuse, vous permettra d'anticiper les problèmes et les obstacles potentiels sur la voie de la création d'entreprise. Ainsi, vous pourrez y remédier en amont, avant d'investir vos ressources financières.

Un plan d'affaires est indispensable si vous avez besoin d'un prêt pour lancer votre activité, mais ce document ne sert pas uniquement à convaincre des investisseurs ou des bailleurs de fonds. Il vous aide également à identifier les connexions entre vos idées, pour les assembler en un tout cohérent. Il vous aide à évaluer objectivement les forces et les faiblesses, les opportunités et les risques, ainsi que les étapes concrètes nécessaires pour mener l'idée à sa réalisation. Enfin, et c'est là l'aspect le plus important, la planification permet de repérer de nouvelles opportunités qui peuvent s'avérer très rentables pour votre toute nouvelle entreprise de transformation alimentaire.

COMMENT ÉLABORER UN PLAN D'AFFAIRES

Avant de commencer, répondez aux questions suivantes, qui vous aideront à formuler votre plan d'affaires.

Check-list pour votre succès

- ❑ Quel est l'objectif de cette entreprise ?
- ❑ En quoi est-ce une bonne idée ?
- ❑ Comment cette idée se rattache-t-elle à ma propre expérience professionnelle ?
- ❑ Quels sont mes clients cibles ? Ont-ils la volonté et les moyens d'acheter le produit proposé ?
- ❑ Quels sont mes objectifs personnels en tant qu'entrepreneur ?
- ❑ Ai-je les compétences et les aptitudes nécessaires pour atteindre ces objectifs ? (voir plus bas la « liste des qualités et compétences de l'entrepreneur »)
- ❑ Si ce n'est pas le cas, comment puis-je les acquérir ou qui puis-je recruter ? Qui peut me fournir ces compétences, et à quel prix ?

- ❑ À combien puis-je évaluer mes besoins financiers pour le lancement et au-delà ?
- ❑ Est-ce que je dispose de ces ressources, et dans le cas contraire, où puis-je les obtenir ?
- ❑ Suis-je vraiment disposé(e) à prendre le temps de planifier mon succès dans les moindres détails ?

LISTE DES QUALITÉS ET COMPÉTENCES DE L'ENTREPRENEUR

Répondez aux questions ci-dessous pour savoir si vous avez les qualités requises pour créer et gérer une entreprise*.

OUI / NON

1. Je pense qu'une vie bien réglée, avec des horaires de travail réguliers, est ce qui me convient le mieux ....
2. Je pense et agis toujours seul(e) ....
3. Parfois, j'ai l'impression de n'arriver à rien ....
4. Ce n'est pas la peine de commencer quelque chose si on n'a pas l'intention de le finir ....
5. Je me sens beaucoup mieux si je n'ai pas besoin de me reposer sur d'autres ....
6. Je me sens souvent la victime d'événements que je ne peux pas contrôler ....
7. Je tire quelque chose de positif de chaque problème que je rencontre ....
8. C'est très important pour moi que mon succès soit reconnu ....
9. Je n'ai pas beaucoup d'ambition, ce qui me permet d'éviter les déceptions ....
10. Je ne suis prêt(e) à prendre des risques que lorsque j'ai bien réfléchi à toutes les conséquences possibles ....
11. En général, lorsque je parle avec un supérieur/une personne en position dominante, je ne dis pas ce que je pense ....
12. Les gens me disent souvent que j'arrive bien à comprendre leur point de vue ....
13. L'argent que je gagne est plus important que le travail que j'accomplis pour le gagner ....
14. Je finis généralement mon travail plus tard que prévu ....

(Extrait de : « Starting a Small Food Processing Enterprise », de Fellows, Franco et Rios, IT Publications)

* Réponses : Comptez 5 points par réponse si vous avez répondu « Oui » aux questions 2, 4, 7, 8, 10, 12, 14 et si vous avez répondu « Non » aux questions 1, 3, 5, 6, 9, 11, 13 ; sinon, comptez 0 point. Plus le score est élevé, plus vous avez *a priori* les qualités pour être un bon entrepreneur. Un score supérieur à 35 peut être considéré comme positif.

UN PLAN D'AFFAIRES DOIT COMPRENDRE LES COMPOSANTES SUIVANTES

Rapport résumé

Il s'agit d'une brève description de votre entreprise. Il expose vos idées et explique à vos lecteurs (investisseurs privés, banquiers ou partenaires) en quoi consiste votre projet. Il doit capter leur intérêt et les convaincre que vous êtes en mesure de gérer avec succès une entreprise de transformation alimentaire. L'activité que vous proposez est plus élaborée, mais aussi plus risquée que la vente de Coca Cola dans la rue : il faut savoir convaincre efficacement. C'est pourquoi vous devez présenter un résumé concis, sans omettre aucun point important.

Informations générales

Commencez par fournir une brève description du pays dans lequel vous voulez implanter votre entreprise, en particulier si vous visez des investisseurs étrangers. Les lecteurs doivent avoir une idée de la situation générale du pays, de celle du secteur national de l'agroalimentaire et de tout autre secteur susceptible d'avoir une influence sur le succès de l'entreprise envisagée. Par exemple : la situation dans le pays est-elle stable ? Quelle est la situation économique et quelles sont les perspectives d'avenir ? Est-ce un bon endroit pour implanter une entreprise ? Sur quoi vous fondez-vous pour l'affirmer ? Quels changements sont à attendre à court terme et à long terme ?

Le sujet peut paraître vaste, mais il est relativement aisé d'obtenir cette information auprès d'associations professionnelles, de chambres de commerces et de journaux. Incorporez cette information dans votre pensée et dans votre plan d'affaires. Une fois que vous avez brossé un tableau général, abordez les spécificités de votre activité.

Pour commencer, il est intéressant de présenter votre expérience passée dans d'autres projets dont le financement et la mise en œuvre ont bien fonctionné. Dans la mesure du possible, les investisseurs préfèrent éviter « d'essuyer les plâtres » et de prendre trop de risques : la référence à une expérience antérieure de succès ne peut que les rassurer. Il se peut, toutefois, que l'activité que vous proposez soit innovante et inédite : nous vous recommandons dans ce cas de commencer par faire des recherches, de collecter de la documentation sur les entreprises qui fabriquent des produits similaires, puis de prouver que vous pouvez apporter un plus sur le marché. L'essentiel est de démontrer que les données factuelles dont vous disposez sont clairement établies, et que vous êtes à même de résoudre tous les problèmes qui pourront se présenter.

Fournissez à vos lecteurs une description détaillée de votre projet. Veillez à ne pas les submerger d'informations ennuyeuses : tenez-vous en aux points essentiels, qui démontrent la nécessité de l'activité que vous proposez. Les objectifs à court et à long terme doivent être énoncés clairement et succinctement. Décrivez l'échelle que vous souhaitez atteindre, les éventuelles zones d'expansion future, les possibilités de franchise, etc.

N'oubliez pas les informations de base – comme votre nom, les coordonnées administratives de votre entreprise, sa structure de propriété et de gestion, la date prévue pour le lancement, etc.–, et indiquez tout financement déjà acquis. Décrivez les caractéristiques spéciales du ou des produits, leurs perspectives et leur adéquation avec les tendances du marché.

Description du fonctionnement de l'entreprise

Décrivez en détail les éléments nécessaires à la fabrication de votre produit, la façon dont il est conditionné, stocké et distribué. Mentionnez aussi la capacité de production (ou le volume traité) qui peut raisonnablement être envisagée, ainsi que le nombre d'employés requis et leur profil (en revanche, vous n'êtes pas obligé de fournir des détails techniques confidentiels, tels que la recette de votre produit).

Vous devez compiler une liste des machines et des autres équipements nécessaires au procédé de transformation. Vous devrez ensuite calculer les coûts de ces équipements pour les intégrer à la partie financière. N'oubliez pas d'inclure également des informations sur vos sources d'approvisionnement en matières premières et sur le traitement des déchets. Une grande partie de ces informations sont réunies pendant la phase de recherche factuelle et d'analyse de faisabilité, mais il s'agit à présent de repérer les points essentiels et de les résumer.

Informations sur le personnel

Pour que le bailleur de fonds ou l'investisseur puisse se faire une idée de la structure et de la forme de l'entreprise, indiquez si vous êtes le seul propriétaire, s'il s'agit d'un partenariat ou d'une société à responsabilité limitée. Décrivez aussi brièvement le profil des personnes impliquées et leur contribution technique. Si vous comptez employer du personnel, vous devez décrire les postes et les profils des personnes que vous souhaitez recruter. Donnez une idée des salaires, des éventuelles primes et autres avantages incitatifs, tels que la participation aux bénéfices, que vous comptez appliquer, et comparez cette rémunération avec celle accordée par les concurrents. Évoquez vos projets de formation du personnel.

En analysant en profondeur chaque activité dans l'entreprise – marketing, production, assurance qualité, comptabilité, gestion, etc. –, vous pourrez identifier les capacités requises et le type de personnes que vous recherchez. Cela vous facilitera la tâche plus tard lors des entretiens d'embauche.

Stratégie marketing

Cette partie est très importante : elle doit présenter les résultats de l'étude de marché que vous aurez réalisée. Elle doit décrire précisément les clients visés, leurs besoins et attentes, notamment en matière de qualité, et le prix qu'ils sont prêts à payer. Quelles sont les caractéristiques du marché et quelle est la nature et l'étendue de la compétition ? Notez tout changement que vous aurez constaté dans les styles de vie et les revenus disponibles, et leur influence potentielle sur le marché ciblé par votre produit. Vous devez également intégrer des informations concernant les méthodes de vente, les garanties après-

vente, ainsi que sur les activités de publicité et de promotion prévues pour la première phase du cycle du produit.

Justifiez le besoin que représente votre produit et identifiez le segment de marché que vous souhaitez exploiter. Estimez la taille et la valeur totales du marché et la part de marché que vous comptez capter sur une période donnée, donnez-vous, par exemple, 12 mois, 3 ans, etc. Indiquez une approximation du prix de votre produit pour les détaillants, en vous fondant sur les coûts de production, les bénéfices et les prix des concurrents, ou sur les prix que le marché peut accepter.

Plan de financement

Vous devez à présent concentrer toute votre attention sur l'aspect financier, le plus important de votre plan d'affaires. Si les frais de démarrage doivent être supportés par des bailleurs de fonds ou des investisseurs, ceux-ci doivent disposer d'informations précises sur les besoins financiers. Si des prêts sont requis pour constituer un capital d'exploitation ou pour anticiper une trésorerie négative, ceux-ci doivent également être détaillés à l'intention des prêteurs.

Commencez par les dépenses nécessaires pour le lancement de la production.

Cela peut inclure l'achat d'un terrain, la construction d'un bâtiment, l'achat d'équipements et d'autres actifs immobilisés. N'oubliez pas les coûts de raccordement aux services publics de distribution, le recrutement de personnel, l'achat de matières premières et d'emballages, ou la conclusion d'accords pour la vente.

Ensuite, établissez une liste détaillée des coûts de production fixes et variables, en vous fondant sur l'échelle de production requise pour la part de marché que vous visez. Vous devez mentionner les coûts de location ou d'achat, les coûts de construction ou de rénovation, de réparation et d'adaptation. N'omettez pas vos coûts d'électricité ou de carburant, vos frais de transport probables si votre site est assez distant.

Utilisez l'information concernant le calcul des prix et la demande du marché, et calculez votre revenu mensuel prévisible. Ces deux chiffres vous permettent alors de calculer les flux de trésorerie, ainsi que la rentabilité nette et brute sur la première année (voire, de préférence, sur trois ans). Vous trouverez à la fin de cette annexe des tableaux vierges que vous pourrez utiliser pour les calculs. Il est primordial de calculer le seuil de rentabilité de votre production et de le comparer avec les prévisions concernant la demande du marché.

Les investisseurs n'exigeront sans doute pas de vous que vous réalisiez des bénéfices dès le premier ou le deuxième mois, mais vous devez être en mesure d'atteindre la rentabilité dans un délai raisonnable. Gardez à l'esprit que les intérêts sur votre prêt sont dus dès le premier mois d'activité, et les investisseurs doivent réaliser un rendement dans un délai réaliste.

ÉTUDE DE CAS : L'IMPORTANCE DU PLAN D'AFFAIRES

Ken Farm Fresh Products (entreprise de production de jus d'orange)

Cette étude de cas vous aidera à élaborer votre plan d'affaires. Elle se fonde sur l'exemple de Ken Farm Fresh Products, une entreprise ghanéenne.

Ken est comptable dans un établissement universitaire du Ghana. Dans les années 1990, il est allé étudier aux États-Unis. Pendant son séjour là-bas, il a visité des vergers en Californie et s'est particulièrement intéressé aux petites entreprises fabriquant du jus d'orange concentré pour les marchés locaux et pour l'exportation. Cela lui a donné l'idée de créer sa propre entreprise. De retour au Ghana, il a effectué une étude de faisabilité pour évaluer :

- le potentiel de production de jus d'orange frais au Ghana ;
- la viabilité de l'implantation d'orangeraies dans la région d'Ashanti, où il entend créer son entreprise ;
- le potentiel de clientèle et les caractéristiques que cette clientèle exigerait du produit, grâce à une étude de marché ;
- les ressources technologiques disponibles ;
- les réglementations alimentaires appliquées à la production de jus d'orange au Ghana.

Cette étude de faisabilité lui a permis de mettre en évidence un potentiel considérable, et il a constaté que son entreprise serait la première du genre dans la région d'Ashanti. L'information collectée dans le cadre de l'étude de marché a révélé qu'il existait un vaste marché pour le jus d'orange frais au Ghana, en particulier dans le secteur du tourisme. Les hôtels quatre et cinq étoiles, les restaurants, les bureaux et les fast-foods présentaient tous un besoin de jus d'orange pour leurs invités/clients. Sur la base de son étude, il a pu convaincre un certain nombre de personnes de la viabilité de son entreprise. Cela augmenterait la valeur des oranges, et, avec un conditionnement séduisant, le produit pourrait également être exporté (le potentiel de substitution aux importations est très important étant donné la politique d'encouragement à l'exportation de produits non traditionnels menée par le gouvernement). Des discussions avec des universitaires spécialistes de la filière alimentaire et des scientifiques de l'Institut de recherche alimentaire ont révélé que la technologie nécessaire à la production de jus d'orange frais était disponible. En revanche, pour garantir une durée de conservation de plusieurs mois sans altération de la qualité, il fallait se procurer des emballages spéciaux, qui devraient être importés.

En tant que comptable, Ken a pu élaborer un plan de financement pour prévoir les produits et les charges de la future entreprise. Il s'est rendu compte que, même s'il pouvait financer une partie des frais de démarrage sur ses propres économies, il avait besoin d'un financement supplémentaire pour acquérir les équipements et les emballages spéciaux. Pour assembler toutes ces idées et évaluer la viabilité et les autres aspects de la future entreprise, il a élaboré un plan d'affaires, dans l'intention de mettre en évidence les avantages ou les problèmes potentiels du projet.

Le plan d'affaires de Ken vous est présenté ci-après.

Rapport résumé

Ken Farm Fresh Products, l'entreprise dont nous proposons la création, est une fabrique de jus d'orange de taille moyenne (capacité de 1 000 litres), située à Kumasi, dans la région d'Ashanti au Ghana. Sa création permettrait de contribuer au développement progressif d'orangeraies, actuelles ou futures, dans ce pays. Cette expansion aboutira à la production de jus d'orange de qualité, à forte valeur ajoutée, ce qui entraînera les activités de développement économique dans le district du Lac Bosumtwi, dans la région d'Ashanti au Ghana.

Des études indépendantes dans les domaines de l'agriculture, des sciences alimentaires, des finances, de l'environnement, de même qu'une analyse du marché et qu'une analyse sociale ont permis de qualifier le site et ses environs d'acceptables, et nous avons estimé les coûts, les bénéfices et les implications du projet.

Les frais d'établissement sont estimés à 5 000 dollars. Les charges d'exploitation seront couvertes à 50 % par les capitaux propres, et les produits devraient permettre d'atteindre le seuil de rentabilité après 12 mois. L'entreprise commencera à faire des bénéfices confortables après 24 mois.

Modèle de plan d'affaires (business plan)

Plan d'affaires de l'entreprise
Ken Farm Fresh Products

Kumasi, Ghana

Date : juin 2000

Contact :
40 A Okodee Road
Campus de l'Université de science et technologie
Kumasi, Ghana
E-mail : ustlib@libr.ug.edu.gh

Table des matières

Rapport résumé

Informations générales sur l'entreprise
- Mission et objectifs stratégiques
- Contexte du projet
- Marché cible

Grandes lignes du plan d'exploitation (site et installations)
- Technologie
- Permis et autorisations

Financement

Information sur le personnel et les personnes clés
- Dirigeants et parrains de l'entreprise

Stratégie marketing

Plan de financement
- Investissement requis
- Capacité et production
- Produits
- Charges d'exploitation

Plans et calendrier des travaux de construction

Résultat financier

Rendement de la mise de fonds

Les conseils de gestion et d'administration, comprenant un technicien alimentaire expérimenté, un économiste, un agronome, un technicien industriel et un agriculteur seront constitués.

Dans la seule ville de Kumasi, une vingtaine d'hôtels, de nombreux restaurants et la communauté universitaire constituent déjà un marché pour le jus d'orange. Vingt autres hôtels de grand standing à Accra ont manifesté leur volonté d'acheter du jus d'orange frais plutôt que de dépenser des milliers de dollars par an en frais de change pour importer du jus d'orange concentré de l'étranger.

L'implantation du projet dans cette partie de la région d'Ashanti bénéficiera à la population de la région, car elle créera des emplois pour les jeunes qui, depuis des années, migrent vers la ville à la recherche d'emplois inexistants. Il contribuera également à améliorer la qualité de vie des cultivateurs d'oranges de la région, qui supportent actuellement des coûts élevés pour transporter jusqu'à Kumasi des oranges vendues à des prix médiocres.

Informations générales sur l'entreprise

> Mission et objectifs stratégiques

Les objectifs de ce projet d'entreprise de production de jus d'orange frais sont les suivants :

- établir une entreprise de transformation alimentaire dans la région d'Ashanti qui contribuera au développement des orangeraies, présentes et futures ;
- augmenter la valeur des oranges en produisant un jus de haute qualité pour le marché local et le marché international ;
- promouvoir des activités de développement économique dans le district du Lac Bosumtwi, dans la région d'Ashanti au Ghana.

Un objectif important de l'entreprise sera de produire du jus d'orange de haute qualité pour les hôtels de grand standing et la clientèle privée aisée, à un prix compétitif, et de générer un retour sur investissement considérable dans un délai de trois ans. Toutes les stratégies nécessaires en termes de marketing et de promotion seront mises en œuvre pour assurer le succès de ce projet. Pour garantir l'efficacité de l'exploitation et de la gestion de l'entreprise, un partenariat est prévu entre un gestionnaire et un technicien alimentaire.

> Contexte du projet

Le Ghana est un pays tropical, composé à environ 60 % de riches terres arables, et présentant une population de 18 millions de personnes, qui s'accroît de 2 % chaque année. Actuellement, les terres arables ne sont cultivées qu'à 20 %. Le Ghana dispose de ressources minérales abondantes, ainsi que de vastes forêts fournissant du bois pour l'exportation. Doté d'un régime démocratique multipartite stable, son PIB par habitant est de 700 dollars en valeur nominale et de 1 500 dollars en parité au pouvoir d'achat. Le PIB réel s'est accru de 5-6 % ces trois dernières années, avec un taux d'inflation moyen de 15 %.

Les études factuelles et de faisabilité révèlent que, bien que les plantations de diverses variétés d'oranges réalisent de bons rendements, provoquant un encombrement du marché au moment des récoltes, seules deux petites entreprises produisent du jus d'orange et des liqueurs d'orange. Il existait une grande entreprise publique de production de jus de fruits, la conserverie Nsawam, qui a fait faillite. Aucune entreprise de ce type n'est implantée dans la région d'Ashanti.

> Marché cible

Les informations collectées dans le cadre de l'étude de marché ont révélé qu'il existe un marché important, composé notamment d'hôtels de tourisme, de restaurants et de fast-foods. Au cours de l'étude, il est apparu que les consommateurs étaient prêts à payer jusqu'à 1,5 dollar le litre de jus d'orange frais, contre 1 dollar pour un jus d'orange d'exportation reconstitué. Correctement conditionné et transporté dans des containers réfrigérés, ce jus d'orange frais de haute qualité pourra rapporter plus du double à l'exportation vers la Côte d'Ivoire et le Togo. Le potentiel de substitution aux importations est très important étant donné la politique d'encouragement à l'exportation de produits non traditionnels menée par le gouvernement.

Grandes lignes du plan d'exploitation (site et installations)

> Technologie

Les discussions avec les scientifiques spécialistes de l'alimentation indiquent que la technologie de transformation pour la production du jus d'orange frais est disponible, mais que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour trouver les matériaux de conditionnement adéquats. Le procédé de fabrication du jus de fruit impliquera un extracteur de jus, un décanteur, une machine à remplir et à capsuler, et un conditionnement de haute qualité. La production devrait atteindre sa capacité de pointe dans un délai de trois ans. Les machines nécessaires pour la production et le conditionnement ont déjà été identifiées et évaluées par des consultants, qui ont négocié un accord d'achat conditionnel avec des fournisseurs nationaux et étrangers pour garantir la disponibilité des équipements.

Trente acres d'orangeraie sont déjà cultivées depuis deux ans. Deux principales variétés d'oranges (Valencia et Obuasi – une variété locale) sont cultivées, avec un potentiel d'expansion à cinquante acres l'an prochain. Les terres ont été achetées au chef de Bosumtwi, et tous les documents requis ont été signés : aucune querelle agraire n'est donc à craindre. Dix acres d'orangeraie devraient fournir une première récolte dès l'an prochain. On prévoit qu'environ 60 % des besoins de l'unité de production seront remplis d'ici trois ans. Si l'entreprise atteint sa pleine capacité de fonctionnement avant ce délai, les oranges seront achetées auprès de producteurs locaux pour combler le manque.

À Bosumtwi et dans les villages voisins, les infrastructures électriques sont fiables : les villages sont connectés au réseau national grâce à un programme d'électrification rurale. En revanche, ils ne sont pas alimentés en eau traitée, mais le projet prévoit l'aménagement de puits dans le cadre de programmes ruraux d'approvisionnement en eau. Un tableau du plan d'aménagement de l'environnement de l'entreprise, montrant les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces, est présenté ci-dessous.

Tendances

Tendances et faiblesses majeures	Implication et facteurs de risque	Réponse prévue
Demande croissante en jus d'orange	Demande non satisfaite par le jus frais	Substitution à l'importation de jus reconstitué

Concurrence

Type de concurrent	Taille de l'entreprise et de la part de marché	Forces du concurrent	Faiblesses du concurrent
Deux producteurs présents	Petite échelle de production, fournit les marchés locaux Qualité insuffisante pour la substitution à l'importation	Faibles coûs de production	Mauvais conditionnement, distribution limitée, qualité médiocre

> Permis et autorisations

Les permis requis et les autorisations gouvernementales ont été obtenus auprès du Bureau de normalisation du Ghana, de l'Association des industries ghanéennes, de l'Agence de protection de l'environnement et de la Commission agraire. L'entreprise a été enregistrée auprès du conseil de district.

Personnel et personnes clés

> Promoteurs

Les promoteurs de l'entreprise sont un technicien alimentaire confirmé, un gestionnaire/comptable confirmé et deux investisseurs ayant une expérience préalable de projets similaires. Tous ensemble, ces promoteurs disposent de suffisamment d'actifs et de ressources financières pour financer 50 % du projet (les curriculum vitae de ces personnes sont joints). L'équipe de direction procèdera à la sélection des employés qualifiés et non qualifiés, et apportera son aide pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Des descriptions de postes et de critères minimaux pour des candidats potentiels seront élaborées.

Stratégie marketing

Le marché cible est celui des hôtels et des restaurants du secteur du tourisme à Kumasi et à Accra. Étant donné la taille du marché, l'entreprise fournira tout d'abord les hôtels de Kumasi, et élargira ses activités à Accra six mois après le début de l'exploitation. Le produit sera initialement distribué par un négociant local de Kumasi, qui utilisera une camionnette pour les livraisons à Kumasi et un camion réfrigéré pour le transport à Accra.

Le produit se positionne comme un aliment de qualité supérieure. La promotion impliquera des distributions de prospectus en papier glacé et une prise de contact directe par le personnel de vente.

Dans un premier temps, les ventes seront étendues graduellement à mesure que les capacités de production augmenteront. Plus tard, du personnel de vente supplémentaire sera recruté et un bureau de vente sera ouvert à Accra pour générer des ventes supplémentaires au niveau local et à l'exportation.

Plan de financement

> Investissement requis

Le total des frais de démarrage de l'entreprise est estimé à 112 060 dollars. Le calcul inclut tous les coûts jusqu'à la date du lancement de l'exploitation, en tenant compte de la capitalisation des intérêts au cours de la période de construction. Cette estimation est le résultat d'une évaluation indépendante, élaborée dans le cadre de l'analyse de faisabilité et confirmée par le travail préliminaire de consultants en gestion. Voici, dans le tableau ci-contre (en haut), le détail de la répartition des coûts de démarrage.

> *Terres et bâtiments*

Dans le cas des terres, il s'agit du coût réel, car elles ont déjà été achetées. Pour l'estimation des coûts du bâtiment, c'est le scénario le plus pessimiste qui a été retenu, avec des coûts de construction fondés sur les tarifs des constructeurs locaux, plus un minimum de 5 % de majoration.

> *Autres coûts*

Le coût d'acquisition des équipements se fonde sur des estimations fournies par les consultants. Le coût des deux véhicules sera gelé pendant la première année, et les véhicules seront achetés quand l'entreprise commencera à faire du profit.

> *Charges d'exploitation*

Les charges d'exploitation et de maintenance, coûts fixes et variables compris, seront de 29 700 dollars, répartis selon le tableau ci-contre (en bas).

> *Durée de vie utile et dépréciation*

En tenant compte des interventions de maintenance et des remplacements programmés, la durée de vie des machines agricoles, des équipements de transformation et du bâtiment sera supérieure à vingt ans, à moins que de nouvelles technologies soient acquises avant ce délai. Pour des raisons fiscales, les actifs seront amortis en moyenne sur une durée de vie de quinze ans, correspondant à une combinaison d'équipements et d'infrastructures telles que le bâtiment de production.

Répartition des frais de démarrages calculés

Éléments de coûts	**Estimation (en dollars)**
Terres et bâtiments :	
Acquisition de terres	5 000
Construction du bâtiment	10 000
Coûts d'installation du site (plans, frais juridiques, etc.)	2 000
Sous-total	**17 000**
Équipements :	
Machines	30 000
Matériel de bureau	10 000
Véhicules	50 000
Ameublement/aménagement	10 000
Aménagement des bureaux	6 000
Sous-total	**106 000**
Honoraires professionnels et autres frais de démarrage	6 060
TOTAL	**112 060**

Éléments de coûts	**(dollars par an)**
COÛTS FIXES	
Salaires :	
Postes de direction (2)	12 000
Secrétariat (1)	2 400
Personnel auxiliaire (10)	7 200
Ouvriers agricoles (5)	3 000
Frais administratifs	200
Autres coûts (impôts et taxes, amortissement des machines, charges d'intérêt, assurance)	1 000
Sous-total	**25 800**
COÛTS VARIABLES	
Matières premières, matériaux de conditionnement et d'emballage, produits chimiques, etc.	4 000
Frais de maintenance de l'exploitation agricole	4 000
Eau, électricité, combustible	2 000
Sous-total	**10 000**
TOTAL	**35 800**

Modèles de tableau pour l'étude de faisabilité financière

MODÈLE DE PLAN D'AFFAIRES / COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

PRODUITS	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
Ventes												
Produit 1												
Produit 2												
Produit 3												
Produit 4												
Total des produits												
Coût des produits vendus												
Matières premières												
Produits consommables												
Eau et électricité												
Autres frais directs généraux de fabrication												
Main-d'œuvre												
RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION												
Charges d'intérêt												
BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS												
Impôts												
BÉNÉFICE NET												
Dividendes												
RÉSULTAT MIS EN RÉSERVE												

PRODUITS	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
Coût total des ventes												
% de ventes												
Bénéfice brut												
CHARGES												
Publicité et marketing												
Frais d'audit, honoraires de comptable, frais bancaires												
Commissions												
Frais de conseil												
Amortissements												
Frais généraux												
Frais généraux indirects de fabrication												
Assurance												
Assistance médicale												
Dépenses liées aux véhicules (carburant, immatriculation, maintenance)												
Frais postaux												
Réparations et maintenance des installations												
Salaires												
Frais administratifs et d'impression												
Téléphone												
TOTAL DES CHARGES												

BILAN FINANCIER

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
FONDS UTILISÉS												
Capital social												
Report à nouveau (résultat mis en réserve ou perte)												
Prêts à long terme												
TOTAL DES FONDS UTILISÉS												
UTILISATION DES ACTIFS												
Immobilisations												
Actif à court terme												
Stock												
Débiteurs												
Investissements à court terme												
Solde bancaire et encaisse												
Dettes à court terme												
Avance en compte courant												
Provision pour impôts												
Créditeurs												
Actifs nets												
UTILISATION TOTALE DES FONDS												

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
Produit de l'exploitation												
Amortissements												
Total des produits d'exploitation												
Flux sortants prioritaires												
Remboursement des prêts												
Charges d'intérêt												
Impôts												
Dividendes												
Flux entrants après flux sortants prioritaires												
Variation du capital d'exploitation												
Stock												
Débiteurs												
Créditeurs												
Flux de trésorerie après variation du capital d'exploitation												
Dépenses d'investissement												
Capital / prêts / dons reçus												
Flux de trésorerie net												
Solde d'ouverture encaisse et banque												
Solde de clôture												

annexe 2

Bibliographie

En plus des références indiquées à la fin de chaque chapitre, les ouvrages et les articles suivants peuvent être intéressants pour nos lecteurs.

FILIÈRES AGROALIMENTAIRES EN AFRIQUE ET ENTREPRISES

BRIDIER B. et RAWSKI C. (éd.), *Organisations locales et appui aux petites entreprises agroalimentaires en Afrique de l'Ouest et du Centre : actes de l'atelier, 30 novembre-3 décembre 1999, Dakar, Sénégal*, Montpellier, Cirad, coll. « Colloques », 2000, 216 p.

LAGRANGE L., *La commercialisation des produits agricoles et alimentaires*, 2e éd. revue et augmentée, Paris, Tec & Doc, 2004, 448 p.

MUCHNIK J. (éd.), *Alimentation, savoir-faire et innovations agroalimentaires en Afrique de l'Ouest*, Alisa, Montpellier, Cirad, 2003, coffret (11 documents, 926 p.).

- Un exemple d'intégration des femmes dans la filière du néré : production et commercialisation de l'afitin fon dans la région d'Abomey-Bohicon au Bénin.
- Innovations et diffusion de produits alimentaires en Afrique : l'attiéké au Bénin.
- Consommation alimentaire des ménages urbains au Bénin.
- La transformation artisanale de l'huile de palme au Bénin et au Nigéria.
- L'aspiration au changement alimentaire à Cotonou, Bénin.
- Évolution des styles alimentaires à Dakar.
- De la pirogue au plat : le poisson fumé sur la Petite Côte sénégalaise.
- Les pratiques alimentaires à Ouagadougou, Burkina Faso : céréales, légumineuses, tubercules et légumes.
- La construction de la qualité des produits alimentaires : le cas du soumbala, des céréales et des viandes sur le marché de Ouagadougou.
- Systèmes techniques, savoir-faire et innovations agroalimentaires : approches et méthodes.
- Alisa : rapport de synthèse.

Existe aussi en CD-Rom.

TRANSFORMATION DES PRODUITS AGRICOLES

ASIEDU J.-J., *La transformation des produits agricoles en zone tropicale : approche technologique*, Paris, Karthala, Wageningen (Pays-Bas), CTA, 1991, 335 p.

BATTCOCK M., AZAM-ALI S., AXTELL B., FELLOWS P., *Training in food processing : successful approaches*, Londres, Intermediate Technology Publications, 1998, 135 p.

BROUTIN C., LAURA P., *Artisanat alimentaire et consommation de bois de feu*, Nogent-sur-Marne, Association Bois de feu, Montpellier, Altersyal (Cirad, Gret, Ensiaa), 1992, 130 p.

AZAM-ALI S., BATTCOCK M., FELLOWS P., JUDGE E., *Small scale food processing : a directory of equipment and methods*, 2e éd., Londres, Intermediate Technology Publications, 2003, 256 p.

FELLOWS P., *Food processing technology : principles and practice*, 2e éd., Cambridge (Royaume Uni), Woodhead Publishing, 2000, 608 p.

FELLOWS P., *Traditional foods : processing for profit*, Londres, Intermediate Technology Publications, 1997, 216 p.

NOUT R., HOUNHOUIGAN J. D., VAN BOEKEL T., *Les aliments : transformation, conservation et qualité*, Leiden (Pays-Bas), Backhuys Publishers, Wageningen (Pays-Bas), CTA, 2002, 280 p.

HYGIÈNE ET QUALITÉ DES PRODUITS

BOARD P.W., *Le contrôle de la qualité dans l'industrie de transformation des fruits et légumes*, Rome, FAO, coll. « Études FAO. Alimentation et nutrition », no 39, 1988.

Codex alimentarius, Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires, Rome, FAO/OMS, Paris, Lavoisier (diff.) :

Codex Alimentarius, CD-Rom, 1999 (textes en anglais, français et espagnol)
Vol. 1A, Hygiène alimentaire : textes de base (2e éd.), 2001, 82 p.
Voir Catalogue de la FAO pour les nombreux autres titres : http://www.fao.org/icatalog/inter-f.htm

DILLON M. et GRIFFITH C., *How to HACCP, an illustrated guide*, MD Associates, 34a Hainton Avenue, Grimsby, Royaume Uni, 1995.

FELLOWS P., AXTELL B., DILLON M., *Quality assurance for small-scale rural food industries*, Rome, FAO, Paris, Lavoisier (diff.), coll. « FAO. Agricultural services bulletin », no 117, 1995, 120 p.

FELLOWS P., HIDELLAGE V., JUDGE E., *Making safe food : a guide to safe food handling and packaging for small-scale producers*, 2e éd., Londres, Intermediate Technology Publications, 1998, 36 p.

Manuel sur l'application du Système de l'analyse des risques-points critiques pour leur maîtrise (HACCP) pour la prévention et le contrôle des mycotoxines, Rome, FAO, coll. « Études FAO. Alimentation et nutrition », no 73, 2003, 98 p.

Manuels sur le contrôle de la qualité des produits alimentaires, Rome, FAO, Paris, Lavoisier (diff.), coll. « Études FAO. Alimentation et nutrition », no 14 :

Introduction à l'échantillonnage des aliments, 1989, 92 p.
Analyse microbiologique, 1981, 200 p.
Inspection des produits alimentaires, 1995, 300 p.
Aliments pour l'exportation, 1993, 137 p.
Assurance de la qualité dans le laboratoire d'analyse microbiologique des aliments, 1993, 166 p.

OTENG GYANG K., *Introduction à la microbiologie alimentaire dans les pays chauds*, Paris, Tec & Doc, 1984, 480 p.

CONDITIONNEMENT

GRET, *Dossier : les emballages alimentaires (1)*, Bulletin du réseau TPA, nº 16, mars 1999, 47 pages.

GRET, *Dossier : les emballages alimentaires (2)*, Bulletin du réseau TPA, nº 17, déc. 2000, 43 pages.

FELLOWS P., AXTELL B., *Appropriate food packaging : materials and methods for small businesses*, Londres, Intermediate Technology Publications, 2002, 144 p.

ROCHER E., *De bons emballages pour de bons produits : mode d'emploi*, Paris, Éditions d'Organisation, 1997, 298 p.

UNIFEM, *Packaging*, Londres, Intermediate Technology Publications, coll. « Food cycle technology sourcebook », 48 p.

VOISIN J.-L., *Guide de l'emballage des jus de fruits et des boissons fruitées non gazeuses*, Bruxelles, CDE, coll. « Série technologies », nº 10, 1998, 81 p.

CRÉATION, GESTION ET DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

ACP-UE Guide du partenariat dans l'industrie, 2e éd., Bruxelles, CDE, coll. « Série Contrats et partenariats », nº 3, 1996, 32 p.

ALBAGLI C. et HENAULT G. (sous la dir. de), *La création d'entreprise en Afrique*, Montréal, AUF, Vanves (France), Édicef, coll. « Manuels universitaires »,1996, 208 p. Texte intégral (html) : http://www.bibliotheque.refer.org/html/cre_entr/

AMCO INTERNATIONAL, SAMB C., LÔ A., *Manuel du créateur d'entreprises*, Dakar, Cellule d'appui à l'environnement des entreprises, 1999, 200 p.

BOTZUNG M. (Gret) et LE BISSONNAIS A. (Iram), *Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique : comparaison, analyse et perspectives*, Paris, Ministère des Affaires étrangères - Coopération et francophonie, coll. « Rapports d'étude », 1998, 107 p.

ELLIS S. et FAURÉ Y.-A. (sous la dir. de), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala/IRD, coll. « Hommes et sociétés », 1995, 632 p.

ENGLISH P. et HÉNAULT G. (sous la dir. de), *Petites entreprises en Afrique : clés du changement*, Ottawa, CRDI, 1996, XIX-373 p.

L'entreprise africaine et l'exportation : guide pratique à l'usage des organisations économiques de producteurs, Dakar, BIT - Programme Acopam, 1997, 198 p.

FELLOWS P., FRANCO E., RIOS W., *Starting a small food processing enterprise*, Londres, Intermediate Technology Publications, Wageningen (Pays-Bas), CTA, 1996, 123 p.

HALSALL J.J.H., *Comment lire un bilan*, OIT, Genève, Suisse, 1986, 2e édition, 1998.

JARSKOG H. et al., *Gérez mieux votre entreprise*, Genève, BIT, 2000, 2 vol. (174 + 28 p.), vol. 1, Éléments de base ; vol. 2, Éléments de base : guide du formateur.

KUBR M. (sous la dir. de), *Le conseil en management : guide pour la profession*, 3e éd. revue et augmentée, Genève, BIT, 1998, XIX-876 p.

Aux Éditions Foucher, dans la collection « Gérer l'entreprise en Afrique et dans l'Océan Indien », 1998, 12 volumes :

Gestion administrative
1. Traiter : les documents de l'entreprise
2. Organiser : gestion des activités administratives
3. Communiquer : l'écrit, l'oral et les médias

Gestion comptable
1. Enregistrer : initiation comptable
2. Synthétiser : bilan et résultat
3. Analyser : coûts et budgets

Gestion commerciale
1. Commercialiser : mercatique et action commerciale
2. Négocier : les techniques de vente

Gestion économique
1. Modéliser : économie générale
2. Piloter : économie d'entreprise

Gestion juridique
1. Contracter : droits des affaires 1
2. Protéger : droits des affaires 2

MARKETING

ARDILLY P., *Les techniques de sondage*, Technip, 1993, 416 p.

BLOCH A., MANCEAU D., *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Paris, Vuibert, coll. « Entreprendre. Série Vital Roux », 2000, 404 p.

BROUTIN C. et al., « Questions clefs pour les petites entreprises », in Broutin C. et al., *Transformer les céréales pour les nouveaux marchés urbains*, Paris, Éditions du Gret, 2003, coll. « Le Point sur », p. 181-283.

DE VELD A., *Commercialisation : le marketing pour les producteurs artisanaux*, Wageningen, Agromisa et CTA, coll. « Agrodok » no 26, 2001, 84 p.

DUBOIS P.-L. et JOLIBERT A., *Le marketing : fondements et pratique*, 3e éd., Paris, Éd. Économica, 1998, 714 p.

FILSER M., *Le comportement du consommateur*, Paris, Dalloz-Sirey, coll. « Précis », 1997, 432 p.

GIANNELLONI J.-L., VERNETTE E., HELFER J.-P. et ORSINI J., *Études de marché*, 2e éd., Paris, Vuibert, 2001, 592 p.

JALLAIS J., ORSONI A. et FADI J., *Le marketing dans le commerce de détail*, Paris, Vuibert, coll. « Gestion », 1998, 444 p.

KOTLER P., DUBOIS B. et MANCEAU D., *Marketing management*, 11e éd., Paris, Pearson éducation, 2003, 761 p.

LE MAROIS H. (sous la dir. de), *L'ABC du créateur d'entreprise*, Paris, Défis, Espace, 1989, 254 p.

OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER, *Commercialiser les produits locaux : circuits courts et circuits longs*, Innovation en milieu rural : Cahier de l'innovation, no 7, juillet 2000. Texte intégral (html et pdf) : http://europa.eu.int/comm/archives/leader2/rural-fr/biblio/circuits/contents.htm

PORTER M., *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Dunod, coll. « Stratégie et management », 1997, 664 p.

RATAUD P., *Les questions qui font vendre*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1999, 152 p.

annexe 3

Institutions

qui appuient les petites entreprises de transformation alimentaire

Afrique

BÉNIN

CERNA/FSA/UNB - Centre régional
de nutrition et d'alimentation appliquées
Faculté des sciences agronomiques
Université nationale du Bénin
BP 526 Cotonou
Tél. : 229 36 00 74
Fax : 229 30 02 76 / 30 03 37
Courriel : nagoc@syfed.bj.refer.org
ou hounjos@syfed.bj.refer.org
www.bj.refer.org/benin_ct/rec/cerna/cerna.htm

CePEPE - Centre de promotion et d'encadrement
des petites et moyennes entreprises
BP 2093 Cotonou
Tél. : 229 31 44 47 / 31 22 61
Fax : 229 31 59 50
Courriel : cepepe@elodia.intnet.bj
http://elodia.intnet.bj/web_cepe/activit.htm

FEB - Fondation Entrepreneurship du Bénin
05 BP 337 Cotonou
Tél. : 229 33 66 15
Fax : 229 31 37 26
Courriel : fonda@intnet.bj
ou pierredovonou@hotmail.com
http://www.fondationbenin.org *ou*
http://www.placequebec.org/

CPPE - Centre de perfectionnement
du personnel des entreprises
06 BP 2069 Cotonou
Tél. : 229 33 07 74
Fax : 229 33 36 68

PADME - Association pour la promotion et l'appui
au développement des micro-entreprises
08 BP 7112 Cotonou
Tél. : 229 30 30 47 / 30 20 92
Fax : 229 30 23 78
Courriel : padme@bow.intnet.bj
www.beninweb.org/microfinance/padme/index.htm

BOSTWANA

BTC - Botswana Technology Centre
Po Box 0082 Gaborone
Tél. : 267 39 141 61 / 36 075 00
Fax : 267 39 746 77
Courriel : scitech@botec.bw
http://www.botec.bw/homepage2.htm

BURKINA FASO

DTA/IRSAT/CNRST
Département de technologie alimentaire
Centre national de recherche scientifique
et technologique
03 BP 7047 Ouagadougou
Tél. : 226 31 53 21 / 32 46 46
Fax : 226 31 50 03
Courriel : dta@fasonet.bf
http://www.cnrst.bf

RAMPE
Réseau africain d'appui à la micro
et petite entreprise
Secrétariat permanent
10 BP 13 463 Ouagadougou 10
Tél. / Fax : 226 36 07 90
Courriel : rampe@fasonet.bf
http://www.rampe.org

Fondation Entreprendre
PAPPE Projet d'appui et de promotion
de la petite entreprise
01 BP 6443 Ouagadougou 01
Tél. : 226 31 42 15
Courriel : fondationentreprendre@fasonet.bf
ou pappedi@fasonet.bf
http://membres.lycos.fr/amoburkina/

CAMEROUN

IRAD - Institut de recherche agronomique
pour le développement
BP 2067 Yaoundé
Tél. : 237 223 85 49
BP 2123 Yaoundé
Tél./fax : 237 223 35 38 / 222 33 62
Courriel : iradpnva@iccnet.cm

AgroPME Fondation
114 avenue Kennedy, Immeuble les Galeries
BP 10087 Yaoundé
Tél. : 237 222 16 57
Fax : 237 223 96 92
Courriel : agro.pme@cenadi.cm
http://www.agro-pme.com/

ATTA
Appropriate Technology Transfer Association
PO Box 8906 Douala
Tél. : 237 343 08 70
Fax : 237 342 45 90
Courriel : attadoc@cyberkoki.net

APICA - Association pour la promotion
des initiatives communautaires africaines
BP 7483 Yaoundé
Tél. : 237 220 22 39 / 337 04 04
BP 5946 Douala Akwa
Tél. : 237 342 12 28

CÔTE D'IVOIRE

OIC-CI - Opportunities Industrialization Center -
Côte d'Ivoire
04 BP 467 Bouaké 04
Tél. : 225 21 35 17 56
Fax : 225 31 63 31 18

CNRA - Centre national de recherches
agronomiques
01 BP 1740 Abidjan 01
Tél. : 225 23 47 24 24 - Fax : 225 23 47 24 11
http://www.cnra.ci/

GABON

IRT - Institut de recherche technologique
BP 14070 Libreville-Akebe
Tél. : 241 73 38 83 / 73 30 89

GAMBIE

GAFNA - Gambia Food and Nutrition Association
PO Box 111 Kanifeng South, Banjul
Tél. : 220 39 04 33 / 39 04 34
Fax : 220 39 04 35

The Gambia College
PO Box 273 Faraja
Tél. : 220 48 47 48
Fax : 220 48 48 12

NARI - National Agricultural Research Institute
PO Box 526 Serrekunda
Tél. : 220 48 49 25
Fax : 220 48 49 21
Courriel : nari@qanet.gm

GHANA

TCC - Technology Consultancy Centre
University of Science and Technology
Kumasi
Tél. : 233 51 60 296
Fax : 233 51 60 137
Courriel : ustlib@libr.ug.edu.gh
ou tcc@knust.edu.gh
http://www.knust.edu.gh/tcc/about_tcc.htm
http://www.knust.edu.gh/research/tcc/tcc.htm

Food Research Institute
PO Box M.20 Accra
Tél. : 233 (21) 77 73 30 / 76 12 09 / 77 76 47
Fax : 233 (21) 77 76 47
Courriel : fri@ghana.com
http://www.csir.org.gh/fri.html

GRATIS - Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service
PO Box 151 Tema
Tél. : 223 (0) 22 20 42 43
Fax : 223 (0) 22 20 43 74
Courriel : gratis@ghana.com

KENYA

ITDG - Intermediate Technology Development Group - East Africa
PO Box 39493 Nairobi
Tél. : 254 20 2 71 52 93 / 71 93 13 / 71 94 13
Fax : 254 20 2 71 00 83
Courriel : itdgEA@itdg.or.ke

FKE - Federation of Kenyan Employers
PO Box 48311 Nairobi
Tél. : 254 (2) 721 929 / 720 242
Fax : 254 (2) 721 990
Courriel : fke@arcc.or.ke

ApproTech
PO Box 64142 Nairobi
Tél. : 254 278 30 46 / 278 73 89
Fax : 254 278 73 80
Courriel : mpo@approtec.org

Technoserve
PO Box 14821 - 00800 Westlands Nairobi
Tél. : 254 20 375 43 33 - Fax : 254 20 375 10 28
Courriel : info@technoserve.or.ke
http://www.technoserve.org/home.html

Departement of Food Science and Technology
Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology
PO Box 62000 Nairobi
Tél. : 254 151 521 81-4
Fax : 254 151 521 64
Courriel : fsptiku@arcc.or.ke *ou* info@jkuat.ac.ke
http://www.jkuat.ac.ke/aa/agriculture

MADAGASCAR

CITE
Centre d'information technique et économique
BP 74 Antananarivo 101
Tél. : 261 20 22 253 86
Fax : 261 20 22 336 69
Courriel : cite@cite.mg
http://www.cite.mg/

MALAWI

Women in Development Project
TCC/PHN
PMB 3 Namadzi

MEDI
Malawian Enterpreneurs Development Institute
PO Box 2 Mpnela

SEDOM - Small Enterprise Development Organisation of Malawi
PO Box 525 Blantyre
Tél. : 265 63 65 55 / 63 65 36
Fax : 265 63 67 81

MALI

BPAR - Base de perfectionnement des artisans ruraux
BP 109 Bamako
Tél. : 223 32 09 99

LBTA/IER - Laboratoire de technologie alimentaire
Institut d'économie rurale
BP 258 Bamako
Tél. : 223 222 26 06 / 223 19 05
Fax : 223 222 37 75
http://www.ier.ml/presentation/index.html

Centre Agroenterprise
BP 34 Bamako
Tél. : 223 24 11 10 - Fax : 223 24 11 09
http://www.agromali.com

MAURITANIE

CIMDET - Centre d'information mauritanien pour le développement économique et technique
BP 2119 Nouakchott
Tél. : 222 25 87 38
Fax : 222 25 86 48
Courriel : cimdet@toptechnology.mr *ou* cimdet@pactec.org

NAMIBIE

CRIAA - Development Centre for Research
Information Action in Africa
22 Johan Albrecht Street, Windhoek

Dept. Food Science and Technology
Faculty of Agriculture and Natural Resources
University of Namibia, Neudamm Campus
PO Box 13301 Windhoek
Tél. : 264 61 206 31 83 - Fax : 264 61 206 30 13
Courriel : tngwira@unam.na
www.unam.na/faculties/agriculture/food.html

Science, Technology and Research
PO Box 13391 Windhoek
Tél. : 264 61 270 61 44 - Fax : 264 61 270 61 43

NIGERIA

Dept. Food Science and Technology
Federal University of Technology
PO Box 1526 Owerri

Dept. Food Technology
University of Agriculture
PO Box 2373 Makurdi

IITA - International Institute of Tropical Agriculture
PMB 5320 Ibadan, Oyo State
Tél. : 234 (2) 241 2626 - Fax : 234 (2) 241 2221
Courriel : iita@cgiar.org
http://www.iita.org

RÉPUBLIQUE SUD-AFRICAINE

CSIR
Council for Scientific and Industrial Research
PO Box 395 Pretoria 0001
Tél. : 27 12 841 29 11 / 841 30 97
Fax : 27 12 841 21 85 / 841 37 26

OUGANDA

Uganda Manufacturers Association
PO Box 6966 Kampala
Tél. : 256 41 22 02 85 / 22 10 34
Fax : 256 41 24 24 55

USSIA - Uganda Small Scale Industries Association
PO Box 7725 Kampala
Tél. : 256 41 22 17 85
Fax : 256 41 22 10 38
Courriel : ussia@starcom.co.ug

NARO
National Agricultural Research Organisation
PO Box 7852 Kampala
Tél. : 256 41 22 26 57 / 28 52 48
Fax : 256 41 22 26 57
Courriel : fosri@imul.com

Dept. Food Sciences and Technology
Université de Makerere
PO Box 7062 Kampala
Tél./fax : 256 41 53 36 76
Courriel : foodtech@infocom.co.ug

Nile Vocational Institute
PO Box 1829 Jinja
Tél. : 256 43 2 23 89
Fax : 256 43 2 20 19

Midway Centre
PO Box 24050 Kampala
Tél./fax : 256 411 22 35 05
Courriel : midway@imul.com

RWANDA

MADE
Micro Agro-Industries Development Enterprise
PO Box 197 Kigali

SÉNÉGAL

ITA - Institut de technologie alimentaire
BP 2765 Dakar
Tél. : 221 32 00 70
Fax : 221 32 82 95

ENDA-GRAF
Groupe de recherche action formation
BP 13069 Dakar
Tél. : 221 827 20 25
Fax : 221 827 32 15
Courriel : graf@enda.sn
http://www.enda.sn/graf

Aprosi (ex-Sodida)
Agence de développement des sites industriels
Centre de ressources
BP 4112 Dakar
Tél. : 221 865 20 60 - Fax : 221 824 14 33
http://www.sodida.com/

Gret - Antenne Sénégal
BP 1386 Dakar
Tél. : 221 849 35 17 / 633 40 70
Fax : 221 832 17 48
http://www.gret.org

Gret - Équipe « Filières agroalimentaires et nutrition »
Tél. : 221 849 33 10 / 633 40 70
Fax : 221 832 21 37
Courriel : broutin@gret.org
http://www.ecocite.org
http://www.ausenegal.com/plateforme-ong

SOUDAN

ITDG
PO Box 4172 Khartoum Central
Tél. : 249 11 46 04 19 / 46 41 68
Fax : 249 11 47 20 02
Courriel : itsd@sudanmail.net

TANZANIE

SIDO - Small Industries Development Organisation
PO Box 2476 Dar Es-Salaam
Tél. : 255 51 15 13 83 - Fax : 255 51 15 20 70
Courriel : sido@intafrica.com

National Food Control Commission
PO Box 7601 Dar Es-Salaam

Dept. Food Science and Home Economics
Sokoine University of Agriculture
PO Box 3000 Morogoro

ZAMBIE

Small Scale Industries Association of Zambia
PO Box 37156 Lusaka
Tél. : 260 1 28 84 34 / 25 21 50

National Food and Nutrition Commission
Lusaka
Tél. : 260 122 78 03 / 122 78 04

Post-Harvest Technology / MAFF
Misamfu Regional Research Centre
PO Box 410055 Kasama
Tél. : 260 4 22 12 15 / 22 11 35
Fax : 260 4 22 17 60
Courriel : misamfu@zamnet.zm

Food Technology Research Unit
National Council For Scientific Research NCSR
PO Box 310158, Airport Rd Chelston, Lusaka
Tél. : 260 1 28 10 81 / 28 24 88
Fax : 260 1 28 35 02 / 28 35 33
Courriel : Lmubila@natsci.unza.zm

ZIMBABWE

ITDG - Intermediate Technology
Development Group - Southern Africa
PO Box 1744 Harare
Tél. : 263 4 750 880/2
Fax: : 263 4 771030
Courriel : itdg@internet.co.zw

Imani Development
PO Box 4990 Harare
Tél. : 263 4 77 42 33
Fax : 263 4 77 42 32
Courriel : imani@harare.iafrica.com

Development Technology Centre
PO Box MP 167
Mount Pleasant, Harare
Tél. : 263 4 30 32 11
Fax : 263 4 33 34 07

Institute of Food, Nutrition and Family Sciences
PO Box MP167
Mount Pleasant, Harare
Tél. : 263 4 30 32 11
Fax : 263 4 33 64 91

Dept. Research and Specialist Services
PO Box CY594
Causeway, Harare
Tél. : 263 4 70 45 31

AGRITEX
PO Box CY639, Causeway, Harare
Tél. : 263 4 70 73 11

Standards Association of Zimbabwe
PO Box BW2259, Borrowdale, Harare
Tél. : 263 4 88 55 11 - Fax : 263 4 74 91 81

Ranche House College
PO Box 1880 Harare

ENDA
PO Box 3492 Harare
Tél. : 263 4 70 85 68/9

Caraïbes et Pacifique

ANTIGUA ET BARBUDA

Division chimie et technologie alimentaire
Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et du Développement rural
Dunbars, Friars Hill Road, St. John's
Tél. : 1 286 462 4502
Fax : 1 286 462 6281
Courriel : moa@candw.ag

BARBADE

Casse Consultants Ltd.
#3 Holders Plantation, St. James
Tél. : 1 246 432 5880
Fax : 1 246 432 5882
Courriel : casse@caribsurf.com

Ministère de l'Agriculture et du Développement rural
Graeme Hall, Christchurch
Tél. : 1 246 428 4150 / 428 0061
Fax : 1 246 428 0152

CDB - Banque de développement des Caraïbes
Technology Services
PO Box 408 Wildey, St. Michael
Tél. : 1 246 431 1690 - Fax : 1 247 426 7269
Courriel : Harvey@caribank.org

BELIZE

Unités Projets - Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et des Coopératives
West Block, Belmoplan
Tél. : 1 501 8 22241 42
Fax : 1 501 8 222409
Courriel : mafpeau@btl.net

DOMINIQUE

Laboratoire des produits chimiques
Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement
Botanical Gardens, Roseau
Tél. : 1 767 448 2401 (Ext. 3426)
Fax : 1 767 448 7999
Courriel : parbel@hotmail.com

GRENADE

Produce Chemist's Laboratory
Tanteen, Saint George's
Tél. : 1 473 440 3273 / 0105
Fax : 1 473 440 3273
Courriel : guimacel@caribsurf.com

GUYANE

Unité Projets agricoles
Ministère de l'Agriculture
Regent Street / Vissengen Road
Georgetown
Tél. : 1 592 2 60393
Fax : 1 592 2 75357
Courriel : nisa@sdnp.org.gy

HAÏTI

Programme Transformation Unit
CRDA/ MARNDR
Center for Agricultural Research and Documentation
Ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement rural
Route nationale n° 1
Damien, Port-au-Prince
Tél. : 1 509 223 8215

JAMAÏQUE

Food Technology Institute
Scientific Research Council
Hope Gardens PO Box 350
Kingston 6
Tél. : 1 876 977 9316
Fax : 1 876 977 2194
Courriel : fithead@cwjamaica.com

Applied and Food Chemistry
Department of Chemistry
University of the West Indies, Mona
Kingston 7
Tél. : 1 876 927 1910
Fax : 1 876 977 1835
Courriel : dminott@uwimona.edu.jm

Jamaica Bureau of Standards
6 Winchester Road
PO Box 113 Kingston 10
Tél. : 1 926 3140 / 929 4247
Fax : 1 926 929 4736

PAPOUASIE-NOUVELLE GUINÉE

Appropriate Technology Development Institute
Papua New Guinea University of Technology
PO Box 793 Lae

SAINT-KITTS ET NEVIS

St. Kitts-Nevis Multipurpose Laboratory
Department of Agriculture
PO Box 39 Basseterre
Tél. : 1 869 465 5279
Fax : 1 869 465 3852
Courriel : mplbos@caribsurf.com

SAINTE-LUCIE

Laboratoire des produits chimiques
Division Recherche et développement
Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et des Forêts
Block A, Waterfront, Castries
Tél. : 1 758 450 2375 / 450 3206
Fax : 1 758 450 1185
Courriel : research@slumaffe.org

SAINT-VINCENT ET LES GRENADINES

Unité de gestion domestique/agricole
Ministère de l'Agriculture et du Travail
Richmond Hill, Kingstown
Tél. : 1 784 456 1410 / 456 2410
Fax : 1 784 456 2873 / 457 1688

SURINAM

Station agricole expérimentale
Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
Hetitia Vriesdelaan #10
Paramaribo
Tél. : 1 597 472442
Fax : 1 597 470301
Courriel : seedunit@sr.net

TRINIDAD ET TOBAGO

CARIRI
Caribbean Industrial Research Institute
Tunapuna Post Office
Trinidad
Tél. : 1 868 662 7161
Fax : 1 869 662 7177
Courriel : cariri@trinidad.net

Food Science and Technology Unit
Department of Chemical Engineering
Faculty of Engineering, University of The West Indies UWI, St. Augustine
Tél. : 1 868 645 3232 / 645 3237
Fax : 1 868 662 4414
Courriel : gbaccust@eng.uwi.tt

Department of Food Production
Faculty of Agriculture and Natural Sciences
University of The West Indies UWI
St. Augustine
Tél. : 1 868 662 2002 Ex. 2110 / 2090
1 868645 3232 / 4 Ex. 2110 / 2090
Fax : 1 868663 9686
Courriel : istre@carib-link.net

Europe

ALLEMAGNE

EZE - Aide protestante pour la coopération dans le développement
Mittelstrasse 37, Zentralstelle
D-53175 Bonn
Tél. : 49 228 8101 190
Fax : 49 228 8101 120

FAKT - Fordergesellschaft für angepasste Techniken in der Dritten Welt mbH
Gansheidestrasse 43
D-7000 Stuttgart
Tél. : 49 711 2109 50 / 2109 526
Fax : 49 711 2109 555
Courriel : Fakt_ger@comuserve.com

GATE/GTZ
German Appropriate Technology Exchange
Postfach 5180
D-65726 Eschborn
Tél. : 49 61 96 79 42 13
Fax : 49 61 96 79 73 52
Courriel : gate-ld@gtz.de
http://www5.gtz.de/gate/

AUTRICHE

ONUDI
Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PO Box 300
A-1400 Vienne
Tél. : 43 31 211 31 3810
http://www.unido.org/

BELGIQUE

CDE
Centre de développement de l'entreprise ACP-UE
52 avenue Hermann Debroux
1160 Bruxelles
Tél. : 32 2 679 18 11
Fax : 32 2 675 26 03 - 32 2 679 18 31
Courriel : info@cde.int
http://www.cde.int

DANEMARK

DANIDA
Danish Agency for Development Assistance
Asiatisk Plads 2, DK-1448 Copenhague
Tél. : 45 33 92 00 00
Fax : 45 32 54 05 33
http://www.um.dk/danida/

FINLANDE

FINNIDA
Finnish International Development Agency
PO Box 127, FIN-0016 Helsinki
Tél. : 358 9 1341 63 70
Fax : 358 0 1341 63 75

FRANCE

GRET - Groupe de recherche et d'échanges technologiques
211-213 rue La Fayette F-75010 Paris
Tél. : 33 (0)1 40 05 61 61
Fax : 33 (0)1 40 05 61 10
Courriel : gret@gret.org
http://www.gret.org

Cirad - Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
Amélioration des méthodes pour l'innovation scientifique - AMIS
Avenue d'Agropolis F-34398 Montpellier Cedex 5
Tél. : 33 (0)4 67 61 58 00
Fax : 33 (0)4 67 61 59 86
Courriel : amis@cirad.fr
http://www.cirad.fr/fr/adresses/index.php#1, pour les adresses
http://www.cirad.fr/fr/pg_recherche/index.php, pour les programmes de recherche

ITALIE

FAO - Organisation des Nations unies pour l'agriculture et l'alimentation
Via delle Terme di Caracalla, 00100 Rome
Tél. : 39 06 570 51
Fax : 39 06 570 53152
http://www.fao.org/

PAYS-BAS

TOOL - Technology Transfer for Development
Sarphatistraat 650
NL-1018 AV Amsterdam
Tél. : 31 20 6 26 44 09
Fax : 31 20 6 27 74 89
Courriel : postmaster@tool.nl

IAC - International Agricultural Centre
Lawickse Allee 11
PO Box 88
NL-6700 AB Wageningen
Tél. : 31 (0) 317 49 03 55
Fax : 31 (0) 317 41 85 52
http://www.iac.wur.nl/

KIT - Royal Tropical Institute
PO Box 95001
NL-1090 HA Amsterdam
Tél. : 31 20 5 68 87 11
Fax : 31 20 5 68 45 79
http://www.kit.nl/

Agromisa Foundation
PO Box 41
NL-6700 AA Wageningen
Tél. : 31 317 41 22 17
Fax : 31 317 41 91 78
Courriel : agromisa@agromisa.org
http://www.agromisa.org/

CTA - Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE
Postbus 380
6700 AJ Wageningen
Tél. : 31 317 46 71 00
Fax : 31 317 46 00 67
Courriel : cta@cta.int
http://www.cta.int/

ROYAUME-UNI

Midway Technology Ltd.
19 High St., Bonsall
Derbyshire DE4 2A8
Tél. : 44 1629 82 52 67
Fax : 44 1629 82 25 34
Courriel : midway@peterfellows.freeserve.co.uk

ITDG
Intermediate Technology Development Group
Schumacher Centre For Technology and Development
Bourton Hall, Bourton On Dunsmore
Rugby CV23 9QZ
Tél. : 44 (0) 1788 66 11 00 / 1926 63 44 00
Fax : 44 (0) 1788 66 11 01 / 1926 63 44 01
Courriel : itdg@itdg.org.uk
Press enquiries : 44 (0) 1926 634510
news@itdg.org.uk
http://www.itdg.org

NRI - Natural Resources Institute
University of Greenwich at Medway
Central Avenue, Chatham, Kent ME4 4TB
Tél. : 44 1634 88 34 34 / 88 00 88
Fax : 44 1634 88 39 37 / 88 00 77
Courriel : nri@greenwich.ac.uk
http://www.nri.org/

Commonwealth Secretariat Marlborough House
Pall Mall, Londres, SW1Y 5HX
Tél. : 44 207 8 39 34 11 - Fax : 44 207 9 30 08 27
http://www.thecommonwealth.org
http://www.commonwealthsmallstates.org

SUISSE

BIT - Bureau international du travail
Secteur Création d'emplois et développement de l'entreprise EMP/ENT
CH-1211 Genève
Tél. : 41 22 799 68 57 / 799 69 20 / 799 76 47
Fax : 41 22 799 79 78
www.ilo.org/public/french/employment/index.htm

SKAT - Swiss Centre for Development Co-operation in Technology and Management
Vadianstrasse 42, CH-9000 Saint-Gall
Tél. : 41 71 228 54 54 - Fax : 41 71 228 54 55
Courriel : info@skat.ch
http://www.skat.ch/

NB : Les organisations des Nations unies peuvent être contactées par l'intermédiaire des bureaux du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), implantés dans la plupart des pays ACP. Les bailleurs de fonds bilatéraux peuvent être contactés par l'intermédiaire des ambassades ou des Hauts Commissariats des pays concernés.

Glossaire et sigles

TERMES TECHNIQUES

Absorption	Imprégnation d'humidité par des aliments secs
Activité de l'eau	Mesure de la quantité d'eau dans un aliment disponible pour la prolifération microbienne
Additifs	Substances chimiques ajoutées aux aliments pour améliorer leurs qualités culinaires et leur durée de conservation
Alcalin	Contraire d'acide, produit ayant un pH supérieur à 7
Aliment acide	Aliment dont le pH est inférieur à 4,5
Aliment peu acide	Aliment dont le pH est supérieur à 4,5
Analyse des risques	Identification des ingrédients, des conditions de stockage et de conditionnement ainsi que des facteurs humains qui présentent un danger potentiel et sont susceptibles d'affecter la sécurité d'un aliment
Assainissement	Procédures de nettoyage
Assurance qualité	Ensemble de procédures de gestion destinées à prévoir et à prévenir les altérations indésirables de la qualité culinaire des aliments, voire l'insalubrité des aliments
Chlore	Composante de l'eau de Javel (ou hypochlorite) utilisée pour stériliser l'eau ou les équipements
Contaminant	Matière intégrée accidentellement à un aliment transformé
Contenu net	Poids d'aliment dans un contenant, à l'exclusion du poids de l'emballage
Contrôle qualité	Ensemble de procédures de test destinées à vérifier qu'un aliment présente bien la qualité requise
Courant électrique triphasé	Type d'alimentation électrique, généralement à 440V, divisé en trois câbles, permettant l'utilisation de machines puissantes sans surcharge des câbles électriques
Déchets	Matériaux indésirables
Dessiccation	Élimination de l'humidité d'un aliment

Énergie	Chaleur ou puissance
Étalonnage	Évaluation d'un certain nombre de caractéristiques d'un aliment pour obtenir une indication de sa qualité générale
Filtrage	Processus destiné à supprimer les particules solides présentes dans un liquide en le passant à travers un tissu ou un autre dispositif filtrant
Glucides	Composant alimentaire, tel que l'amidon, principalement présent dans les produits végétaux
Impuretés	Terme général utilisé pour désigner tous types de matériaux contaminants présents dans les aliments ou sur les équipements
Information nutritionnelle	Informations concernant la valeur nutritionnelle d'un aliment, qui doivent figurer sur l'étiquette
Lipides	Graisses présentes dans les animaux et les végétaux, composantes des aliments fournissant de l'énergie
Minéraux	Substances chimiques particulières présentes dans les aliments, dans des quantités infimes, mais essentielles à la santé
Normes alimentaires	Description de la composition d'aliments particuliers, fixée par la loi
Oxydoréduction	Réaction chimique s'accompagnant d'un courant électrique
Pasteurisation	Traitement consistant à chauffer un aliment à une température inférieure à 100°C pour assurer sa conservation sans altérer notablement sa qualité
Pectine	Substance chimique présente dans la plupart des fruits, qui peut être utilisée comme gélifiant (par exemple dans les confitures)
pH	Échelle de 1 à 14 utilisée pour mesurer l'acidité (1-6), la neutralité (7) ou l'alcalinité (8-14)
Points de contrôle	Étapes d'un processus de fabrication où un manque de contrôle peut affecter la qualité du produit
Points de contrôle critiques	Étapes d'un processus de fabrication où un manque de contrôle peut affecter la sécurité et la salubrité du produit
Pollution	Altération indésirable de l'eau, de l'air, du sol, etc., susceptible de nuire aux êtres vivants
Procédé propre	Terme utilisé pour décrire les procédés de transformation alimentaire qui produisent une pollution minimale et consomment peu d'énergie ou d'eau

Protéines	Substances chimiques présentes dans les aliments, utilisées par l'organisme pour croître et réparer les cellules
Prototype	Modèle unique ou premier exemplaire d'un produit, par exemple d'une machine
Rendement	Poids d'aliment après transformation, comparé au poids avant transformation
Stérilisants	Produits chimiques utilisés pour détruire les micro-organismes
Taux d'humidité	Quantité d'eau contenue dans un aliment
Tri	Séparation des aliments en diverses catégories en fonction de leur couleur, de leur poids, de leur taille ou de leur apparence
Unité de production	Terme utilisé pour désigner les machines et les équipements présents dans une usine ou un atelier de production
Vitamines	Substances chimiques particulières présentes dans les aliments, dans des quantités infimes, mais essentielles à la santé

TERMES COMMERCIAUX ET DE GESTION

Approvisionnement	Achats auprès de fournisseurs
Commande	Demande écrite de biens ou de services
Consultant	Conseiller payé sur une base contractuelle pour l'apport de ses connaissances
Contrat de maintenance	Accord ayant légalement valeur d'obligation, passé avec un ingénieur ou un autre prestataire de services, prévoyant la maintenance des équipements ou d'autres services à des dates définies
Contrôle des stocks	Enregistrement et contrôle des quantités de marchandises qui entrent et qui sortent de l'entrepôt ou de la réserve
Diversification	Expansion de la gamme de produits d'une entreprise par la conception et la mise au point de nouveaux produits ou la recherche de nouveaux marchés
Efficacité	Mesure du volume produit à partir d'un certain niveau de facteurs de production

Efficacité des procédés	Volume de biens produits comparé aux volumes de facteurs de production nécessaires à leur fabrication
Entrepôt	Grande réserve de stock, généralement aménagé dans un bâtiment séparé
Entretiens	Méthode structurée de collecte d'informations sur une personne ou un produit
Évolution du personnel	Formation et autres mesures visant à améliorer l'efficacité d'une personne dans son travail
Facture	Document exigeant un paiement
Inventaire	Inspection et enregistrement des quantités et de la qualité des stocks
Maintenance/révision	Inspection planifiée des équipements en vue de leur entretien
Planification de la main-d'œuvre	Détermination du nombre et du profil d'employés nécessaire pour accomplir une tâche donnée
Planification de la maintenance	Calendrier spécifiant les dates où des pièces particulières d'équipement doivent être contrôlées
Planification de la production	Calcul et prévision du nombre et du volume de facteurs de production nécessaire pour fabriquer un produit
Productivité	Production par unité de coût
Programmation/ planification	Prévision d'une série d'activités dans un ordre défini ou à des dates ou moments définis
Recrutement	Méthode planifiée et structurée pour rechercher et embaucher du personnel
Reçu	Reconnaissance écrite d'un paiement
Responsabilité limitée	Dans une société par actions, la responsabilité des actionnaires est limitée au montant d'argent qu'ils ont investi dans les actions
Santé au travail	Protection des travailleurs contre les risques sanitaires et les maladies découlant de leur travail
Sécurité au travail	Protection contre les risques ou les accidents pouvant survenir au travail
Stock	Marchandises mises en réserve en attendant leur utilisation ou leur vente

TERMES FINANCIERS

Amortissements	Valeur d'un bien d'équipement acheté par l'entreprise ; on l'inscrit en charge, comme une dépense prélevée à l'avance sur les revenus de l'entreprise pour remplacer ce bien d'équipement après dépréciation
Budgétisation	Planification des dépenses nécessaires pour une activité ou un poste particulier
Capitaux propres	Capital investi dans une entreprise par son propriétaire
Coûts fixes	Coûts de production qui ne varient pas en fonction de la quantité de biens produits
Coûts variables	Coûts de production qui varient en fonction de la quantité de biens produits
Créditeurs	Personnes à qui l'entreprise doit de l'argent
Débiteurs	Personnes qui doivent de l'argent à l'entreprise
Financement externe	Financement d'une entreprise par emprunt
Flux de trésorerie	Enregistrement des sommes reçues et versées par l'entreprise
Frais généraux	Coûts de fonctionnement de l'entreprise
Grand livre	Registre comptable contenant le récapitulatif des informations financières
Impôts directs	Impôts payés par une entreprise ou par des personnes
Impôts indirects	Taxes sur les ventes (TVA), taxes à l'exportation, etc.
Investissement	Apport d'argent, d'actifs immobilisés et d'actifs à court terme dans une entreprise
Produits	Revenus de l'entreprise
Rentabilité	Produits moins charges
Seuil de rentabilité	Niveau de chiffre d'affaires auquel tous les coûts sont couverts

TERMES DE MARKETING

Circuit de distribution	Ensemble de personnes et/ou d'organisations qui transportent et acheminent les produits du producteur au consommateur

Client	Personne, entreprise ou institution qui achète le produit
Concurrent	Autre entreprise vendant des produits de même type aux mêmes consommateurs cibles
Consommateur	Personne ou ménage qui est l'acheteur final du produit et qui le consomme
Créneau de marché	Section spécifique du marché d'un produit particulier
Demande	Quantité de biens que les clients veulent acheter ou ont besoin d'acheter
Démarche marketing	Ensemble des attitudes et actions pour promouvoir et vendre un produit
Étude de marché	Travail de recherche concernant le type de personnes achetant des produits particuliers, ainsi que les raisons pour lesquelles elles les achètent, afin d'identifier les opportunités d'un marché
Identification de la marque	Nom, symbole ou image associé à un produit, qui est clairement identifié par les clients comme distinguant ce produit de celui de ses concurrents
Marché	Extension de la notion de marché en tant que lieu physique d'achat et de vente, signifiant à présent toute situation réunissant les acheteurs et les vendeurs d'un produit
Marketing	Ensemble d'activités destinées à identifier les besoins des clients, puis à satisfaire leurs besoins en leur fournissant les produits qu'ils désirent
Marketing-mix	Combinaison de plusieurs aspects d'un produit (lieu de vente, prix, caractéristiques, mode de promotion), qu'il convient d'optimiser pour augmenter les ventes
Marque	Nom ou symbole associé à un produit pour le distinguer de produits similaires
Mise au point de produit	Création ou modification d'un produit pour l'adapter à un nouveau marché ou aux nouvelles attentes d'un marché existant
Pénétration du marché	Accroissement du nombre de personnes achetant un produit
Positionnement	Différenciation d'un produit par rapport à ceux des concurrents
Promotion	Ensemble d'activités destinées à faire connaître un produit et à augmenter les ventes

Publicité	Ensemble d'activités promotionnelles à long terme dans les médias, destinées à faire connaître un produit aux consommateurs et à stimuler la demande de ce produit
Relations publiques	Large gamme d'activités de communication destinées à accroître la notoriété d'une entreprise et de ses produits auprès du public
Segment de marché	Groupe de clients présentant certains points communs
Sensibilité au prix	Importance que les clients attachent au prix lors de l'achat d'un produit, par opposition à d'autres facteurs tels que la qualité ou l'apparence
Service à la clientèle	Ensemble de principes plaçant le client au centre de toutes les activités de l'entreprise
Stratégie marketing	Description des méthodes qui seront utilisées pour promouvoir et vendre un produit
Synergie	Relation existant entre différentes composantes du marketing-mix
Taille du marché	Volume total d'un produit acheté par mois ou par an
Valeur du marché	Dépenses totales pour un produit par consommateur et par mois / par an
Vente	Activités destinées à faire en sorte que les gens achètent un produit

ACRONYMES

ACP	Afrique Caraïbes Pacifique
AQ	Assurance qualité
CDE	Centre pour le développement de l'entreprise ACP-UE
CNUCED	Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
HACCP	Système des points de contrôle critiques pour l'analyse des risques
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale

PCC	Point de contrôle critique
PIB	Produit intérieur brut
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats : forces, faiblesses opportunités et menaces
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UHT	Ultra haute température (procédé de stérilisation)

Index

A

accidents > 217
acide lactique > 42
acidité > 29, 33, 36, 42
aliments fumés > 39
amélioration de l'efficacité > 223
amélioration de la productivité > 218
analyse SWOT > 59, 60
assainissement > 208
assurance qualité > 156, 202

B

bactéries pathogènes > 32
bâtiments > 90
business plan > 235
bilan financier > 138

C

calcul des coûts et des prix > 130, 134
circuit de distribution > 69, 177
capital social > 112
capitaux > 133
charges d'exploitation > 130, 137
client > 163
combustibles > 97
commande > 148, 199
comptabilité > 154
composition des aliments > 25
concurrence > 52, 54, 59, 176, 181
conditionnement / emballage
> 42, 66, 105, 180, 210
conservateur chimique > 42
conservation des aliments > 14, 37
consommateur > 83
consultant > 81
contrat > 63, 75
contrat de maintenance > 80
contrat de travail > 82
contrôle hygiène, qualité > 208
coûts de fonctionnement > 130
coûts de production > 175
coût d'installation > 130
cycle de vie > 67

D

date limite de consommation > 120
déchets > 96, 225
demande > 54, 175
détérioration des aliments > 29
disposition des équipements > 100
distribution > 177, 210
diversification des activités > 223

E

eau > 41, 94, 227
eaux usées > 96, 227
économie d'énergie > 226
électricité > 98
élimination des déchets > 96
emballage > 42, 66, 105, 180
emprunt > 51, 52
enregistrement d'une entreprise > 111
entretien d'embauche > 214
entretien des équipements > 157, 199
environnement > 96, 226
équipement > 99, 104
état financier > 137

étiquetage des aliments > 114
étude de marché > 54, 165
étude de faisabilité > 49
évolution du personnel > 215

F

facture > 149
financement d'une entreprise > 133
fiscalité > 113
flux de trésorerie > 138, 153
formation du personnel > 215
fournisseur > 199

G

garantie > 83
gestion de la production > 195
gestion du personnel > 211, 220
gestion financière > 134
grande entreprise > 17

H

hygiène > 99, 208
  hygiène alimentaire > 122

I

impôt
  impôt direct > 114
  impôt indirect > 114
information nutritionnelle > 121
infrastructures > 94
ingrédient > 75, 106, 118
installation frigorifique > 102
intoxication alimentaire > 31
inventaire > 155

J

journal des achats > 151
journal des ventes > 150

L

lancement de la production > 89
livres d'analyse > 149, 152
logo > 180
loi sur les produits alimentaires > 114

M

main-d'œuvre > 200
maintenance des équipements > 157, 199
marché > 58, 163
marketing > 157, 162, 172, 189
  marketing-mix > 170
marque > 180
média publicitaire > 184
micro-entreprise > 15
micro-organisme > 29
mise au point produit > 64
motivation
  motivation du personnel > 219
moyenne entreprise > 16

N

norme > 115

P

personnel > 154, 211, 238
  personnel de vente > 183
pH > 36
plan d'affaires > 235
plan de financement > 141, 239
planification > 129
planification de la production > 196
planification financière > 141
planification main-d'œuvre > 200
poids d'aliment par unité d'emballage > 119, 123
point de contrôle critique > 204
politique de prix > 176
pollution > 227

portes et fenêtres > 93
positionnement d'un produit > 169
prêt > 133
prix > 163, 174
procédé de transformation > 103, 223
procédé propre > 205, 226
production > 155
productivité > 218
promotion > 68, 163, 182
  ventes promotionnelles > 186
protection > 226
publicité > 185, 188

Q

qualité > 43, 122, 173, 202

R

rapports de production > 156
recrutement > 213
reçu > 149
registre comptable > 149
réglementation > 115
relations publiques > 188

S

santé et sécurité > 208, 216
sécurité sanitaire > 28
segment de marché > 167
sélection > 213
service à la clientèle > 161
seuil de rentabilité > 139
stratégie marketing > 173, 189, 238
stock > 155, 202, 210

T

taux d'humidité > 34
technologies appropriées > 222
température > 40
tenue de comptes et archivage > 145
toilettes et installations sanitaires > 94

V

vente > 162, 178, 186, 198
vitamines et minéraux > 27, 28

QUESTIONNAIRE POUR LE LECTEUR

Afin de nous aider à améliorer nos publications futures, merci de remplir ce questionnaire et de le renvoyer à : CTA, Postbus 380, 6700 AJ, Wageningen, Pays-Bas (Fax + 31 317 460067).

Nom ..... Poste/profession .....
Adresse .....

Cochez la case correspondant à votre cas :

Entrepreneur indépendant ❑, membre d'une institution académique ❑, organisation gouvernementale ❑, ONG / organisation communautaire ❑, entreprise commerciale ❑, autre organisation (veuillez spécifier) ❑ .....

Comment avez-vous entendu parler de cet ouvrage ?

Bouche à oreille ❑, publicité ❑, liste de publications ❑, autres (veuillez préciser) ❑

.....

Pourquoi avez-vous acheté cet ouvrage ?

Pour vous renseigner sur la transformation alimentaire ❑, pour améliorer votre entreprise ❑, comme support dans un programme de formation ❑, autre (veuillez préciser) ❑

.....

Avez-vous trouvé dans cet ouvrage les informations que vous cherchiez ?

Oui ❑, non ❑, en partie ❑

Quelles informations ont été les plus utiles pour vous ? .....

.....

.....

Quelles informations manquaient selon vous et devraient être intégrées à cet ouvrage ? .....

.....

.....

Avez-vous apprécié la structure et la présentation ? Oui ❑, non ❑, commentaires :

.....

Que suggérez-vous d'ajouter dans de futurs ouvrages ? .....

.....

.....

Vous pouvez utiliser la page suivante pour noter tout commentaire supplémentaire.

Pour vous qui souhaitez créer une entreprise, le secteur de la transformation alimentaire offre des opportunités intéressantes, susceptibles de générer des revenus à partir de ressources disponibles localement. Toutefois, le chemin qui mène au succès est semé d'écueils. En tant qu'entrepreneur, vous devez posséder non seulement le savoir-faire technique nécessaire, mais également des compétences en gestion, en marketing et en relations publiques, ainsi qu'un excellent sens de la relation avec la clientèle.

Ce manuel vous explique comment développer ou parfaire ces compétences. Il entend aider les entrepreneurs à éviter les erreurs les plus courantes et à améliorer certains aspects particuliers de leur entreprise. Les thèmes abordés comprennent les contrats avec les fournisseurs et les détaillants, les exigences légales, la planification et la gestion financières, la tenue des comptes et l'archivage des données, ainsi que la gestion d'entreprise. Chacun des dix chapitres s'ouvre sur les clés du succès et est ponctué par un résumé du chapitre et une liste de contrôle pour l'entrepreneur.

Ce manuel est le fruit de la collaboration entre des praticiens qui appuient les petites entreprises du secteur de la transformation alimentaire dans les pays en développement. Il est le premier d'une collection, dont les prochains volumes aborderont plus en détail certaines activités spécifiques de transformation alimentaire, telles que la boulangerie, la boucherie et l'élaboration de produits à base de lait, de fruits et de légumes. Ces manuels aideront les entrepreneurs à moderniser et à optimiser leurs entreprises, au bénéfice des consommateurs et, bien entendu, de leur propre rentabilité.

CTA GRET
partageons les connaissances au profit des communautés rurales
sharing knowledge, improving rural livelihoods

ISBN CTA 92-9081-307-5
ISBN Gret 2-86844-159-9

9 782868 441591